





**Análisis de los factores a considerar en los diseños de estrategias de internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok. 2021**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los  
requerimientos para optar el grado de Magister en Finanzas por:

Asmat De la Cruz, Carlos Alberto 

Tantalean Vega, Joe Joel 

Tito Tello, Percy Marcial 

Yanac Olivera, Jhan Jarol 

Programa de la Maestría en Finanzas 2018-2

Lima, 6 de julio del 2021

Esta tesis:

**Análisis de los factores a considerar en los diseños de estrategias de internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok. 2021**

Ha sido aprobada.



.....  
Carlos Aguirre Gamarra (Jurado)



.....  
Luis Chavez Bedoya Mercado (Jurado)



.....  
César Fuentes Cruz (Asesor)

Universidad ESAN

2021



A mis padres, Edelmira y Raymundo, por su inmenso amor y por creer que siempre puedo llegar más lejos. A mis hermanos, Alex y Luis, por qué son mi ejemplo para seguir, como persona y como profesional.

Asmat De la Cruz, Carlos Alberto

A mis hijos Nicolas, Gael y Khaled, por su apoyo incondicional, muy agradecido con mis maestros por las enseñanzas y a mis compañeros Jhan, Percy, Carlos por los conocimientos compartidos. Un reconocimiento especial a nuestro excelentísimo asesor Cesar Fuentes que con sus consejos y guía nos mostró el camino para culminar nuestra tesis.

Tantalean Vega, Joe Joel

Se lo dedico a quienes me inspiraron, a quienes me ayudaron a crecer como persona, a mis padres, a mis héroes por su amor y apoyo incondicional. A nuestro asesor, el profesor Cesar Fuentes por su dedicación y apoyo para la elaboración de la presente tesis.

Tito Tello, Percy Marcial

A mis padres Máximo y Carolina quienes con su ejemplo me han impulsado a cumplir hoy un sueño más; gracias por inculcar en mí los valores de decisión, esfuerzo y perseverancia. A mi hermano Ruggiery por su apoyo incondicional durante todo este proceso; y por estar conmigo en todo momento gracias.

Yanac Olivera, Jhan Jarol

## Índice General

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definición del problema.....	1
1.2. Pregunta de investigación.....	2
1.3. Objetivos de investigación .....	3
1.4. Justificación e importancia.....	4
1.5. Delimitación del estudio.....	4
1.6. Contribución y limitaciones .....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. Modelo de investigación.....	6
2.1.1. Diseño estratégico, forma de estructurarse.....	6
2.1.2. Proceso de internacionalización, tipos y riesgo.....	8
2.1.3. Generación de valor en un proceso de internacionalización .....	15
2.2. Variables de contexto .....	18
2.2.1. Variables de contexto: Diseño estratégicas de Internacionalización .....	18
2.2.2. Variables de contexto: Rentabilidad.....	20
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>23</b>
3.1. Nivel y aplicación de investigación .....	23
3.2. Categorías de contexto .....	23
3.3. Población.....	24
3.4. Muestra .....	25
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>26</b>
4.1. Descripción de resultados.....	26
4.2. Resultados .....	27
4.2.1. Factores críticos de éxito: según teorías de internacionalización, entrevistas a expertos y fuentes contables .....	27
4.3. Desarrollo de objetivos Smart.....	33
4.4. Descripción al modelo de negocio. ....	35
4.5. Análisis de estados de resultados de la empresa.....	40
4.5.1. Aplicación en el caso ChinaWok, 2021 .....	44
4.5.2. Análisis comparativo de regresión para los diferentes indicadores económicos en la industria de las franquicias .....	46
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>53</b>

<b>I. PROTOCOLO (GUÍA DE INDAGACIÓN – ENTREVISTA) – PARA LAS PERSONAS QUE HAN TRABAJADO EN FRANQUICIAS O EN LA EMPRESA CHINAWOK .....</b>	<b>53</b>
<b>II. PROTOCOLO (GUÍA DE INDAGACIÓN – ENTREVISTA) – PARA LOS DOCENTES O INVESTIGADORES.....</b>	<b>58</b>
<b>III. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS DEL ESTUDIO DE CHINAWOK .....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>99</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Teorías del comportamiento del consumidor. ....	11
Tabla 2.2. Teoría del comprador y estrategia de marketing .....	12
Tabla 2.3. Sectores, grupos y sub grupos .....	21
Tabla 3.1. Descripción de los informantes- primera etapa.....	25
Tabla 3.2. Descripción de los informantes- segunda etapa .....	26
Tabla 4.1. Triangulación y unidades de análisis.....	26
Tabla 4.2. Estados de resultados de Chile (comparación con otras categorías) (2019).....	41
Tabla 4.3. Estados de resultados de El Salvador (comparación con otras categorías) (2019) ....	43
Tabla 4.4. Estados de resultados para las cuatro categorías en Perú (2019) .....	45
Tabla 4.5. Variables de entrada .....	47
Tabla 4.6. Estadística de la regresión .....	47
Tabla 4.7. Análisis de varianza .....	47
Tabla 4.8. Coeficientes de determinación .....	48

## LISTA DE FIGURAS

Figura. 1.1. Cronología de franquiciar tiendas de ChinaWok .....	1
Figura. 2.1. Cantidad de empresas según clasificación industrial .....	20
Figura. 2.2. Número de acuerdos de fusiones y adquisiciones anunciados (2005-2017).....	22
Figura. 4.1. Triangulación y unidades de análisis. ....	27
Figura. 4.2. Selección en el país.....	29
Figura. 4.3. Modelos de entrada.....	30
Figura. 4.4. Modelos de establecimiento.....	31
Figura. 4.5. Diseño de operación.....	32
Figura. 4.6. Integración y expansión .....	33
Figura. 4.7. Modelo del franquiciador. Canvas .....	35
Figura. 4.8. Modelo de negocio al que franquicia. Canvas .....	38



## **Carlos Alberto Asmat De La Cruz**

Profesional con más de 12 años de experiencia en el área de análisis económico, generando valor en la toma de decisiones de inversión en empresas de diversos sectores. Experiencia en la elaboración de reportes de análisis económico – financiero, para el logro de metas crediticias, especialmente para los segmentos de medianas y grandes empresas, así como también para el segmento corporativo. Nivel intermedio de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **SCOTIABANK PERU**

Entidad financiera especializada en la provisión de créditos corporativos, comerciales y de consumo. Perteneciente al grupo Scotiabank, banco líder en Canadá. Por rango de colocaciones, el tercer banco más importante de Perú, con operaciones en países de la región como Chile, Colombia, y países de Centroamérica.

#### **Analista Senior de Estudios Económicos**

**Julio 2011 – Actualidad**

- Elaboro informes cubriendo 20 a sectores no primarios relacionados a consumo, retail, manufactura, servicios, inmobiliario y construcción, utilizando información de cada sector en particular y haciendo uso de fuentes primarias de uso público, y fuentes secundarias de uso privado siguiendo normativas de confidencialidad de información.
- Identifico en cada uno de los reportes, el tamaño y la estructura de mercado, analizando la actividad realizada en el año previo de análisis y realizando proyecciones de su comportamiento para el año posterior. Asimismo, incluyo perspectivas del sector, análisis FODA y futuras acciones de las empresas que componen el sector analizado.
- Reviso información relacionada con el comportamiento de las empresas incluidas en los sectores a los que hago seguimiento, utilizando información de uso público y consolidando resultados para estructurar la información del sector en particular.
- Analizo el comportamiento de cotizaciones internacionales para diferentes productos que se relacionan con los sectores analizados, valiéndome de herramientas que me proporciona el banco, utilizando información de uso público y privado.
- Incluyo el análisis de normas legales relacionadas a los sectores y empresas incluidas en los diferentes reportes elaborados, especialmente aquellas normas que inciden en el desempeño del sector.

- Elaboro informes especiales relacionados a sectores los que hago seguimiento, especialmente aquellos relacionados con las principales actividades en las que se desempeña el banco. En los dos últimos años se elaboró una revista especial enfocada en el desempeño y la estructura del sector inmobiliario. Asimismo, hago un seguimiento especial a proyectos en infraestructura –actuales y futuros-, especialmente con detalles relacionados a su planeamiento, financiamiento y ejecución.
- Realizo de presentaciones dirigidas a personal de otras áreas del banco, apoyando con información que ayude a la realización de sus labores y proyectos.
- Contribuyo con información especializada de diversos sectores a diversas áreas comerciales del banco, con la finalidad de mantener presencia en cada uno de ellos, o en los cuales haya potencial de crecimiento.
- Elaboro de presentaciones dirigidas a clientes externos, dándole valor agregado a nuestra relación comercial, y facilitando información para la toma de decisiones.
- Elaboro artículos destinados a prensa local e internacional, relacionadas con los sectores que se encuentran bajo mi supervisión, realizando una revisión histórica de su comportamiento e incluyendo perspectivas en particular.
- Analizo datos de diferentes entidades locales tales como el SMV, BVL, BCRP, INEI, SBS, así como también organismos reguladores diferentes ministerios como MEF, PRODUCE, MTC, MINAG, MINEM, MTPE, etc. y mantengo actualización de indicadores de los sectores a los que realizo seguimiento.
- Analizo datos de diferentes entidades internacionales como FMI, Banco Mundial, World Economic Forum, FAO, USDA, entre otras, manteniendo la actualización de indicadores que se relacionan con los sectores que se encuentran bajo mi supervisión.

### **Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN)**

La Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional-AFIN es el gremio empresarial que agrupa a las principales empresas concesionarias de infraestructura para servicios públicos en los sectores de energía, infraestructura de transporte, telecomunicaciones, saneamiento, riego e infraestructura social.

### **Asistente de Asuntos Económicos**

**Enero 2009 – Julio 2011**

- Elaboré informes quincenales relacionados a temas de infraestructura en sectores de transporte, telecomunicaciones, energía y saneamiento, todos ellos desde un punto de vista económico. También elaboré reportes quincenales con temas que abarcan la

economía local y la economía internacional, analizando temas de coyuntura o también temas relacionados al desarrollo económico utilizando datos y cuadros para su mejor explicación.

- Analicé datos de diferentes entidades locales tales como el BCRP, MEF, INEI, BVL, SBS, así como también organismos reguladores como OSIPTEL, OSINERGMIN, OSITRAN, SUNASS y diferentes ministerios como MTC, MINEM, MINAM, MTPE, etc. y mantengo actualización de indicadores convenientes.
- Analicé reportes del mercado local e internacional, tanto en inglés como en español, especialmente que contengan experiencia de inversión en infraestructura. También analicé reportes de entidades de análisis local e internacional, FMI, Banco Mundial, World Economic Forum, CEPAL, BID, etc.
- Interpreté normas legales relacionadas a la economía local, que influyen en el sector infraestructura.
- Revisé de estudios de carácter privado que son encargados por la asociación para su posterior revisión, corrección y aprobación.
- Elaboré presentaciones relacionadas con el sector infraestructura, siendo destinadas a diferentes eventos de carácter institucional.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL:**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2018-2021
----------------------------------	-----------

Maestría en Finanzas

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017
----------------------------------	------

Diplomado en Finanzas

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA	2004-2009
------------------------------------	-----------

Bachiller en Ingeniería Económica

## **Joe Joel Tantalean Vega**

Profesional con más de 10 años de experiencia en el área de negocios en particular en la evaluación y otorgamiento de créditos, toma de decisiones de financiamiento en empresas de diversos sectores. Experiencia en la elaboración de EEFF y propuestas para el financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas, así como también para el segmento de consumo formal e informal lo cual permite el logro de metas crediticias, Nivel intermedio de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

#### **MIBANCO PERU**

Entidad financiera líder de las microfinanzas en América Latina y segundo jugador más relevante a nivel mundial. En Perú, Mibanco cuenta con 22 años de experiencia trabajando con el propósito de transformar la vida de las personas, comprometida con su inclusión financiera y progreso.

#### **Jefe de Negocios – DIVISIÓN DE NEGOCIOS**

**Octubre 2018 – Actualidad**

- Supervisión, evaluación, seguimiento de la cartera de créditos de micro, pequeña y mediana empresa, así como dependiente formal e informal.
- Manejo de personal, apoyo en la administración de la red de agencias y supervisión del cumplimiento de los lineamientos.
- Identifico oportunidades y propongo mejoras en el ámbito de gestión de agencia.
- Apoyo y coordinación con el gerente de agencia para lograr las metas de agencia.
- Revisión de las propuestas de crédito de los asesores de negocios, así como acompañamiento y seguimiento de indicadores de cosechas, montos, crecimiento de clientes y mora.
- Presidir comités de créditos supervisión y aprobación de créditos.
- Informar, reportar al gerente de agencia sobre el cumplimiento de los lineamientos del Banco.

#### **MIBANCO PERU**

Entidad financiera líder de las microfinanzas en América Latina y segundo jugador más relevante a nivel mundial. En Perú, Mibanco cuenta con 22 años de experiencia trabajando

con el propósito de transformar la vida de las personas, comprometida con su inclusión financiera y progreso.

### **Asesor de Negocios**

**Marzo 2015 – Setiembre 2018**

- Promoción, ventas, captación, evaluación, seguimiento y recuperación de créditos para micro, pequeña, mediana empresa.
- Promoción, ventas, captación, evaluación, seguimiento y recuperación de créditos para dependientes formales e informales.
- Elabore EEEFF para el otorgamiento de créditos de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Análisis de la capacidad, voluntad, destino y garantías para el otorgamiento de créditos.
- Venta cruzada de productos complementarios a los créditos como seguros,
- Elaboré presentaciones relacionadas a las normas sobre cartera no minorista, promociones, campañas por fiestas de fin de año, día de la madre y sobre la cultura organizacional del Banco.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL:**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018-2021

Maestría en Finanzas

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2015-2016

Diplomado Integral de Microfinanzas Especializado

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO 2003-2009

Bachiller en Ciencias Administrativas

## **Percy Marcial Tito Tello**

Administrador de Empresas, ejecutivo de alto nivel orientado a resultados con más de diez años de experiencia y resultados probados en Planeación estratégica, Análisis, Modelación y Proyección de estados financieros. Experiencia e interés en área Comercial y Finanzas. Dinámico, analítico, tolerante a la presión, capacidad para trabajar en equipo y orientada al logro. Nivel intermedio de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Pesquera Exalmar SAA**

Pesquera Exalmar S.A.A. es una empresa líder en el sector pesquero. Con 27 años de trayectoria, participa en la captura, procesamiento y comercialización de productos marinos de calidad y alto valor proteico. Posicionada como la tercera empresa en procesamiento de harina y aceite de pescado, en un país que se ha consolidado como el primer productor y exportador de dichos productos a nivel mundial.

#### **Analista Financiero Senior**

**Junio 2017 – Actualidad**

- Encargado de la actualización, análisis y desarrollo del modelo financiero de la corporación, que incluyen resultados de 22 embarcaciones para consumo humano indirecto, 6 embarcaciones para consumo humano directo y 2 plantas de congelados y 5 plantas procesadoras de harina y aceite de pescado.
- Responsable de la gestión del flujo de efectivo diario, operaciones de cambio, depósitos a plazo y operaciones de anclajes para la necesidad de efectivo de la operación pesquera. Controlando y gestionando el presupuesto (en SAP R3).
- Desarrollo, análisis y presentación de Estados de ganancias y pérdidas, Balance General, Capital de trabajo y Flujo de efectivo de la empresa a directivos, entidades gubernamentales (SMV) y gerencias centrales.

#### **APM Terminals**

Pertenece al grupo danés A.P. Moller Maersk, un conglomerado de negocios con más de 100 años de experiencia y liderazgo en la industria marítima. Es la división de negocios que diseña y opera puertos, terminales marítimos y terrestres, cumpliendo un rol importante en el desarrollo de la infraestructura portuaria en los países donde está presente, impulsando su crecimiento económico y bienestar.

**Analista Senior de Finanzas****Noviembre 2016 – Junio 2017**

- APM Terminals es una empresa trasnacional y posee una concesión del estado peruano para la operación de muelle norte del Callao, realizábamos la actualización, desarrollo y reportes de cuatro modelos financieros para acreedores, bancos, corporativo y entidades gubernamentales.
- Encargado de la evaluación de inversión en CAPEX y OPEX, seguimiento a la gestión presupuestal con ERP IFS, provisionamiento de ingresos y gastos así como la medición de desempeño por áreas usando metodología de Balance Score Card.

**FORMACIÓN PROFESIONAL:**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018-2021

Maestría en Finanzas

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA 2008-2013

Bachiller en Administración de Empresas

SAN IGNACIO COLLEGE – EEUU 2011-2013

Associate Degree in Business Administration

## **Jhan Jarol Yanac Olivera**

Especialista en gestión de tesorería y finanzas corporativas, con sólidos conocimientos contables, presupuestales y tributarios; enfocado en el uso racional del presupuesto y rentabilización de la misma; bajo la gestión y análisis de herramientas financieras y conocimiento; análisis y conocimiento del mercado; y habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

#### **Oficina Nacional de Procesos Electorales**

Organismo electoral constitucional autónomo que forma parte de la estructura del Estado Peruano. Es la autoridad máxima en la organización y ejecución de los procesos electorales, de referéndum y otros tipos de consulta popular a su cargo.

##### **Administrador de Oficina Descentralizada**

**Diciembre 2020 – Julio 2021**

- Encargado de la ejecución y gestión del presupuesto analítico.
- Elaboración del reporte administrativo presupuestal mensual.
- Gestión del capital humano y contratación de personal.
- Encargado de la contratación de servicios y compra de bienes para el buen cumplimiento de los objetivos del proceso.
- Supervisar el registro contable, tributario y financiero de las operaciones.

#### **Armando Paredes SAC**

Reconocida Inmobiliaria que busca crear departamentos, lofts y edificios de oficinas que permitan la renovación y evolución de la ciudad. A través de la gestión y creación de proyectos.

##### **Asistente de Tesorería**

**Setiembre 2019 – Marzo 2020**

- Elaboración de flujo de caja diario y proyectado, y análisis de estados financieros y gestión de capital de trabajo.
- Elaboración de cronograma de pagos y cumplir con el pago a proveedores, obligaciones bancarias, planillas, detracciones y retenciones, lo cual nos permitió mejorar la relación con proveedores.



- Control y gestión de herramientas financieras de ahorro e inversión, y títulos valores. Asimismo, asegurar la disponibilidad de fondos para cubrir las necesidades operativas y de inversión de la empresa.
- Implementamos el uso de ERP para el registro de pagos, control de las cuentas por pagar y conciliación bancaria.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL:**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2018-2021
----------------------------------	-----------

Maestría en Finanzas

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL	2010-2015
--	-----------

Economista

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Finanzas

Título de la tesis: Análisis de los factores a considerar en los diseños de estrategias de internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok. 2021

Autores: Asmat De la Cruz, Carlos Alberto  
Tantalean Vega, Joe Joel  
Tito Tello, Percy Marcial  
Yanac Olivera, Jhan Jarol

### Resumen:

La investigación tiene por objetivo analizar el diseño estratégico de internacionalización y la rentabilidad, tomando como caso de estudio a la empresa ChinaWok, 2021. Los actuales negocios deben ser llevados a una sustentación metodológica para explicar los actuales comportamientos, teniendo en muchos casos que sistematizar la toma de decisiones, para que de esta forma, sea más coherente con los niveles de evolución de los negocios internacionales, sumado a la limitada cantidad de información con la que se cuenta. Debido a ello, se consideró utilizar un estudio cualitativo, de tipo descriptivo a nivel fenomenológico, que permita definir los **constructos** suficientes para cualificar dichas categorías. El instrumento utilizado es una encuesta semi estructurada con la metodología de **Cuervo – Cazorra (2016)**, la cual menciona una serie de requisitos a ser consideradas dentro de un protocolo de trabajo acorde con la coyuntura (comunicación virtual).

Entre los resultados se ha podido encontrar que la empresa franquiciadora utiliza elementos de diferenciación en su diseño de negociación, es decir, comercializa y distribuye solo a empresas consolidadas en cada país (operadores gastronómicos). De esta forma, se ahorra el tiempo de aprendizaje y utiliza su experiencia para desarrollarse. Además, es flexible en su diseño de negocio, aplicando una serie de ventajas que pueden encontrarse en función al país de destino (comunicación, aspectos laborales). Asimismo, la selección del país depende de

que tan consolidada se encuentre la operación de la empresa que adquiere la franquicia, aspectos asociados al costo de venta, costo laboral (régimen laboral de cada país), ubicación y costo de alquileres, siendo estos los aspectos más importantes. Entre las recomendaciones se puede establecer que ChinaWok debe tener mayor control en su sistema de costos variables.

### **Factores críticos de Éxito**

- Contar con buena capacidad logística, marco regulatorio estable, alta penetración del sector fast food, y contar con un operador gastronómico que permita asegurar el negocio.
- Generar ingresos mediante la venta de la franquicia a un operador con experiencia, así como también el producto, como parte de un portafolio complementario, asegurando mediante contrato, la apertura de al menos 3 locales y con una regalía del 3%, porcentaje que es competitivo.
- Implementar un formato de local que cumpla con la regulación de cada país en donde se instala, cumpliendo con estándares de la marca, adecuando los productos teniendo en cuenta los aspectos culturales y cumpliendo la presentación establecida por la empresa que transfiere su franquicia.
- Generar rentabilidad con un buen manejo de costos de personal, de las materias primas, y de la negociación de los alquileres.
- Expansión de la marca a través de apertura de tiendas, adaptando el producto al mercado donde opera (tropicalización), y por ello inclusive innovando recetas en coordinación con el franquiciado.

Palabras clave. *Internacionalización, Diseño de estrategias, Rentabilidad, comida rápida, operador gastronómico, ChinaWok.*

Resumen elaborado por los autores

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

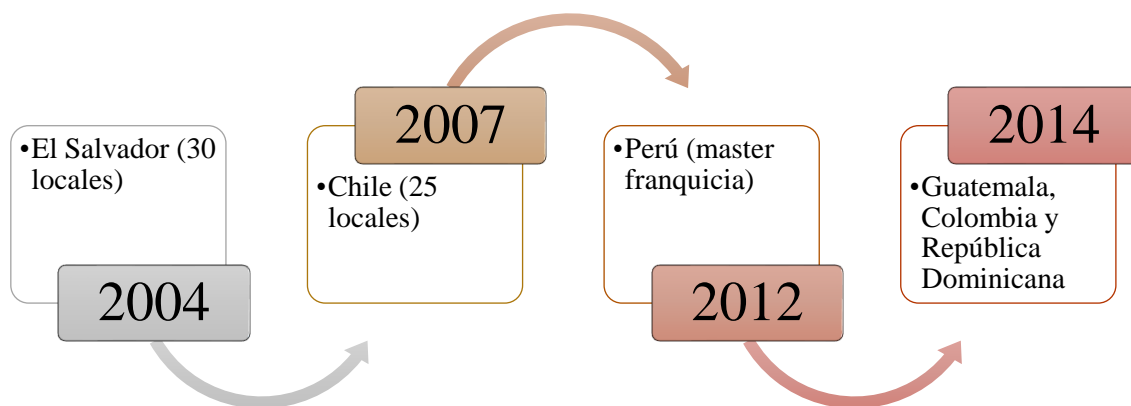
### 1.1. Definición del problema

ChinaWok, es una franquicia de comida china - peruana que se fundó el 29 de enero de 1999, con un capital de origen familiar, teniendo como primer local, el patio de comidas del Centro Comercial Jockey Plaza (China Wok, 2021), ubicado en el distrito de Santiago de Surco, Lima, Perú. Los socios fundadores imitaron algunas ventajas de las comidas rápidas internacionales, tomando como referente a la firma Panda Express, y teniendo una experiencia previa con la empresa denominada Chifast, la cual los llevó a crear una comida fusión (china, peruana).

La ubicación del primer local pudo captar la atención del público local y extranjero, logrando, con el transcurrir de los años, generar concretando expectativas de internacionalización, a través de un socio extranjero en el año 2002. En este año, la marca empezó a operar en el Ecuador, teniendo como una de las principales ventajas: presencia de migrantes peruanos con costumbres similares.

El éxito trajo consigo abrir operaciones en el año 2004 en El Salvador (30 locales), en el año 2007 en Chile (25 locales), y en menor cantidad en Guatemala, Colombia y República Dominicana. Luego de trece años de operaciones, en el año 2012, la empresa vende la master franquicia de Perú al grupo Intercorp (NGR), operador gastronómico peruano (Ver figura 1.1).

*Figura. 1.1. Cronología de franquiciar tiendas de ChinaWok*



Si bien, la internacionalización del sector de comida rápida en el Perú no ha sido de la misma forma para las firmas del sector, algunas marcas (como por ejemplo Bambos) no lograron cubrir las expectativas comerciales, dado que, la estrategia adoptada de internacionalización para seleccionar un socio estratégico se concretó con personas naturales locales, no teniendo el resultado esperado, como fue en el caso de la operación en Panamá.

De otro lado, ChinaWok tuvo una experiencia negativa en Ecuador, debido a que trabajó con personas jurídicas relacionadas al rubro, más no con operadores gastronómicos especializados, como lo realiza en la actualidad. Lo antes mencionado trajo consigo un problema relacionado al diseño estratégico definido en su primera etapa, donde la orientación empírica fue respecto a la elección del país de internacionalización, guiándose en función a su economía y el limitado conocimiento del mercado. Posteriormente, vieron como estrategia vender la operación de la franquicia a empresas que tengan conglomerados gastronómicos. De esta manera, descubrieron que podrían ampliar el abanico de opciones en la categoría de comida rápida.

## **1.2. Pregunta de investigación**

### **Pregunta general**

¿Cuáles son los factores que se deben analizar en el diseño estratégico de internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida, tomando como caso de estudio a ChinaWok en el 2021?

### **Preguntas específicas**

1. ¿De qué forma es el diseño estratégico y como se estructura?
2. ¿Cómo es el proceso de internacionalización (tipos, riesgos)?
3. ¿Cómo se mide la generación de valor de un proceso de internacionalización?
4. ¿De qué forma son los factores críticos de éxito: según literatura y entrevistas a expertos?
5. ¿Cómo fue y es la aplicación de la internacionalización a ChinaWok?

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **Objetivo general**

Analizar los factores a considerar en el diseño estratégico de internacionalización y como afecta la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida, tomando como caso de estudio a ChinaWok 2021.

#### **Objetivos específicos**

1. Analizar si la selección del país es un factor a considerar en un diseño estratégico en la internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida:  
Caso de estudio: ChinaWok, 2021.
2. Analizar si el modelo de entrada es un factor a considerar en un diseño estratégico de internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida:  
Caso de estudio: ChinaWok, 2021.
3. Analizar si el establecimiento es un factor a considerar en un diseño estratégico de internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida:  
Caso de estudio: ChinaWok, 2021.
4. Analizar si la operación es un factor a considerar en un diseño estratégico de internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida:  
Caso de estudio: ChinaWok, 2021.
5. Analizar si la integración y expansión es un factor a considerar en un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comidas rápidas:  
Caso de estudio: ChinaWok, 2021

## Objetivos SMART

1. Analizar el diseño estratégico y como se estructura. (análisis de literatura).
2. Analizar el proceso de internacionalización, tipos y riesgos.
3. Medir la generación de valor de un proceso de internacionalización.
4. Analizar los factores críticos de éxito: según literatura y entrevistas a expertos.
5. Analizar según aplicación a ChinaWok.

### 1.4. Justificación e importancia

**Teórica** Desde el punto de vista teórico, Cuervo-Cazurra (2016) ha creado una serie de procedimientos teóricos, los cuales, ayudan a una empresa a internacionalizarse. Sin embargo, cada empresa busca su propia estrategia, mejorando significativamente aspectos, tales como: modelos de entrada, selección de país o de segmento, cambios en las políticas de franquicia, entre otros. Estos cambios, aunque sean mínimos, han permitido encontrar fórmulas de trabajo, los cuales se desarrollan en secuencia con la negociación del franquiciado, encontrando nuevas formas de trabajar.

**Práctica.** Desde el punto de vista práctico, la investigación permite desarrollar una metodología de investigación ajustada a las necesidades del nuevo mercado. La aplicación tecnológica, permite también ajustar mejor los elementos de trabajo, como es la selección del país donde se encuentren los parámetros establecidos. Por este motivo, se considera importante determinar automatizaciones que mejoren significativamente el diseño de trabajo para una empresa similar.

**Social.** Desde el punto de vista social, la investigación ayuda a otras empresas a desarrollar sistema de trabajo para optimizar su proceso de internacionalización.

### 1.5. Delimitación del estudio

La investigación se delimita en tener como caso de estudio a la franquicia ChinaWok. Además, se trabaja con algunos puntos específicos, como es el caso de países de Chile y El Salvador.

## 1.6. Contribución y limitaciones

A continuación, se enlista las contribuciones a la investigación. El aporte se encuentra en:

- Diseñar estrategias y procedimientos validados por expertos, que puedan ser usadas por empresas de comida rápida en un futuro proceso de internacionalización.
- Crear una serie de protocolos de trabajo, que puedan ser usados por analistas de internacionalización.
- Dar a conocer un caso específico de internacionalización de una empresa peruana de comida rápida (*fast food*) hacia el exterior.
- Brindar una estrategia comercial de expansión, en un escenario agresivo y con altas expectativas de crecimiento.

A continuación, se enlista las limitaciones a la investigación:

- Se encuentra en un sector específico de comida rápida - *fast food* por sus siglas en inglés, en donde hay poca información oficial del sector.
- La comida china, es una categoría de consumo alternativa respecto a las principales categorías de comida rápida.
- La franquicia ChinaWok, no tiene un símil en comida china-peruana fuera del país.
- La limitada cantidad de expertos que tengan el *know-how* de la industria, y que a su vez, puedan y quieran transmitir su experiencia.
- La limitada cantidad de operadores gastronómicos que se encuentran asociados al sector de comida rápida *fast food* en el mercado local.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Modelo de investigación**

A nivel mundial, el nuevo escenario del *COVID 19*, ha creado nuevas oportunidades en los negocios. Debido a ello, se debe buscar nuevos nichos de mercado, para expandir la comercialización y expandir las zonas de influencia. Por este motivo, existen diferentes estrategias para que las empresas puedan desarrollarse, utilizando herramientas tecnológicas o simplemente desarrollando la presencia de la marca en un lugar específico.

Si bien, el aspecto tecnológico ha permitido que las empresas puedan internacionalizarse, mediante su inclusión en un aplicativo o mediante un método de comercialización, el objetivo, según Cuervo-Cazurra (2016), es que una empresa se internacionaliza si desea crear negocios basados en la venta de productos, compra de suministros o la producción. Esta serie de elementos que hace que una empresa se internacionalice, se encuentra en la visión que tiene la empresa y muchas veces los motivos parten de los accionistas, sin necesidad de obtener un plan estratégico o un estudio de mercado que lo respalde. En algunos casos, las empresas se internacionalizan, debido a necesidades estratégicas de expansión, como sucedió con algunas empresas peruanas, las cuales ejercían una determinada participación de mercado.

#### **2.1.1. Diseño estratégico, forma de estructurarse**

Según la Fundación Prodintec (2019), esta ha revelado que, actualmente, todo mercado es complejo, debido a que la demanda de productos y servicios se encuentra basados en una creciente necesidad de satisfacer y localizar.

Si bien, existe una serie de actitudes en las cuales el desconocimiento y la incomprensión, son en su mayoría aspectos que se basan en diseños que permiten cubrir una necesidad específica, los altos niveles de optimización de recursos, han creado categorías, que se encuentran asociadas a temas de posicionamiento y diferenciación, la cual tiene una evolución en función al diseño del producto o servicio.

Por su parte, la globalización, se basa en la teoría clásica, donde el desarrollo económico, se encuentra en función al nivel de flujos comerciales, como también en la riqueza de la nación. Pero,

la competitividad se encuentra relacionada con el recurso humano y el capital, donde la interacción entre ambos factores se establece en función a la industria. Las ventajas competitivas que puede tener una industria se establecen, incluso, a través del nivel de información con el que se cuente para tomar mejores decisiones.

En este sentido, las estrategias empresariales se encuentran ajustadas en función a factores como precio, posicionamiento y tiempo. Por ello, la evaluación en base a la necesidad latente de encontrar clientes se basa en la posibilidad de alcanzar determinados niveles de producción, sea donde el pensamiento estratégico se encuentre en las entidades públicas, privadas, políticas y comunitarias.

Basados en la implementación del diseño de estrategias, estos se han clasificado en seis: integración vertical hacia adelante o hacia atrás, innovación, diversificación, retirada, alianzas e internacionalización. Estos diferentes tipos de estrategias han creado nuevos escenarios, en que el análisis estratégico ha adoptado un rol importante para el planteamiento del diseño. En ese sentido, se considera importante que su selección sea oportuna y precisa respecto a lo que se requiere.

La última estrategia, es una de las herramientas más usadas para las franquicias que desean expandirse de forma sostenida, teniendo como visión empresarial, aprovechar y elevar el valor de la marca, así como también, el producto o servicio que se ofrece.

**La internacionalización de empresas** se define como “*el proceso de adoptar modalidades de transacción de intercambio*” (Andersen, 1993). Esta definición expresa la idea de internacionalización como una actividad muy dinámica e incluye una estrategia de modo de entrada, de dimensiones y selección del mercado internacional.

Esto quiere decir que, internacionalizarse, es un esfuerzo de mejora continua, que permite alcanzar altos niveles de eficiencia. De otro lado, sobre las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para adoptar la internacionalización está la de analizar los objetivos principales para la internacionalización de la empresa. Estos objetivos, según Canals (1994) son: apertura de nuevos mercados, costos de producción más bajos y una estructura de la producción y distribución de la empresa más eficiente.

## **2.1.2. Proceso de internacionalización, tipos y riesgo**

Desde un enfoque microeconómico, al tomar como punto de partida la empresa, el denominado Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional, propuesto por diversos autores pertenecientes a la Escuela de Uppsala (Wiedersheim-Paul, 1975) y (Johanson, 1992), donde plantea que el proceso de internacionalización de la empresa es un compromiso escalonado con los mercados internacionales.

### **2.1.2.1. Modelo de Uppsala**

Este modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país determinado a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999). Dicha teoría de las fases de desarrollo establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento. En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se puede observar, cada etapa corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferentes (Johanson, 1992) y (Wiedersheim-Paul, 1975).

Entre los riesgos se puede encontrar que cuando el país de residencia donde se desea desarrollar la expansión no presenta experiencia en el tema, esta puede fracasar debido a la falta de conocimiento de los consumidores acerca de los productos.

#### **2.1.2.2. Modelo OLI o Paradigma Ecléctico**

El concepto del Paradigma Ecléctico también conocido como modelo OLI fue introducido por el economista británico John Dunning, en su publicación de 1980, para la cita estamos tomando como referencia la actualización del Libro “Theories and Paradigms of International Business Activity” del 2002.

Dunning (2002) explica que los conceptos de Paradigma Ecléctico incorporan una componente de internacionalización en la triada OLI que quiere decir Owner (Propiedad), Location (ubicación) e Internacionalización. Esto permite poder desarrollar la teoría vinculante como ventaja de propiedad en cuanto a la potencia de la marca, las técnicas de producción, y la capacidad administrativa, entre otros.

Existe una serie de ventaja de ubicación que explica cómo aprovechar los recursos o activos propios en el país extranjero y la inversión extranjera directa pero también permite combinar sus propias ventajas exclusivas tales como conocimientos tecnológicos, de marketing o administrativos. Ventaja de internacionalización como la producción propia en lugar de producir a través de un acuerdo de asociación, tales como licencia o una empresa conjunta.

Dunning plantea una teoría que intenta reconciliar las explicaciones teóricas de corte económico referentes a la existencia de la empresa multinacional, al ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los modelos teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción y las teorías de localización y de comercio internacional. De este modo explica cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la sobre posición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí, por lo que, la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de manera racional, basándose en el análisis de los costes y de las ventajas de producir en el extranjero.

Entre los riesgos, se encuentran los diferentes patrones de comportamiento, dependiendo del mercado donde se opera, y tomando en cuenta los hábitos de consumo.

### **2.1.2.3. Teoría de las Born Goba**

Se entienden por Born global a empresas internacionales de reciente creación, donde los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su creación, o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. Usualmente las Born global están orientadas a la internacionalización pequeña o mediana empresa. Born global obedece a tres factores principales:

1. Las nuevas condiciones del mercado.
2. Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación.
3. Las capacidades más desarrolladas de las personas.

Los puntos anteriores son consecuencias claramente de la disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías, las cuales facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su creación.

Respecto al desarrollo de nuevas tecnologías es destacable el incremento de la especialización y, por lo tanto, de los nichos de mercado. Como consecuencia de esto existen más empresas que producen partes específicas o componentes de un producto, los cuales tendrían que ser vendidos en los mercados internacionales, simplemente porque los mercados domésticos no poseen una demanda suficiente como para absorber el tamaño mínimo eficiente. Así también se consideran a las industrias que desarrollan actividades de suministro global y que desarrollan redes fuera de sus fronteras (Ej. Mineras en Perú).

Entre sus riesgos se encuentran en que las nuevas tecnologías pueden crear nuevos productos y servicios que se encuentran alineados a los mercados internacionales, como es el caso de las franquicias.

### **2.1.2.4. Teoría de segmentación de mercados de Kotler y Keller**

Según Kotler et al (2018) en su libro acerca de los principios de marketing, menciona además que existe una diferenciación y posicionamiento, y estas se encuentran en función a que las ventas sean

superiores a las de la competencia. Sin embargo, el grupo objetivo está programado en una posición estratégica.

Otro modelo de Kotler y Keller (2012) tomado de Patriua, Vigo, Osorio (2017) menciona que existen diferentes formas de crear o identificar al usuario. Estas formas pueden ser geográficas, demográficas, conductuales y psicográficas (posicionamiento), las cuales pueden existir una serie de atributos para que una estación de servicio se establezca y se pueda crear una serie de factores que afecten el comportamiento del usuario.

**Geográfica.** Es el rango de acción (distancia) en que se presenta un usuario y su necesidad del producto o servicio. En ese sentido se definen como las acciones en que los consumidores potenciales pueden encontrarse atraídos en la zona de influencia de la empresa. Si bien, existen otros factores de decisión, la atracción puede considerarse como un motivo de compra.

**Demográficas.** Se basa en usar los rangos de edad como forma de interpretar sus necesidades diferenciadas. El nivel de consumo puede relacionarse en función a las necesidades de algún tipo de producto específico. Sin embargo, se considera importante que la frecuencia con la que puede darse está función a sus preferencias.

**Conductuales.** Son aquellas generadas por un determinado tipo de usuario, llegando a ser considerado como usuario potencial. En este caso, es importante considerar que el nivel de abastecimiento debe estar en función a las condiciones logísticas de la marca (Ver tabla 2.1 y 2.2).

Tabla 2.1. *Teorías del comportamiento del consumidor.*

TEORÍA	CONCEPTO	USO EN MARKETING
<b>Económica</b>	Se maximiza el beneficio.	La prueba de compra por el más económico.
<b>Psicoanalítica</b>	Las personas buscan satisfacer el Eros o el Thanatos.	¡Placer adulto!
<b>Aprendizaje</b>	Las conductas se pueden cambiar por la repetición de estímulos.	Publicidad de Cervezas, Coca-Cola, cigarrillos.

<b>Socio-psicológica</b>	Se actúa por influencia de grupos.	¡No dejes que se lo lleven nueve de cada diez lo usan!
--------------------------	------------------------------------	--

Fuente: Tomado de Rivera et al (2013)

Tabla 2.2. *Teoría del comprador y estrategia de marketing*

<b>Variables</b>	<b>Teoría económica.</b>	<b>Teoría aprendizaje.</b>	<b>Teoría Psicoanalítica</b>	<b>Teoría sociológica.</b>
<b>Producto</b>	Resistente. Duradero. Productivo.	Fácil de asociar	Satisfacer necesidades inconscientes Eros-Thanatos	Aceptación de personas importantes
<b>Precio</b>	Mas Barato que la competencia.	No evite compra por repetición o impulso.	Alto y/o adecuado a necesidades que satisface.	Alto sinónimo de distinción.
<b>Plaza</b>	En lugares al alcance de todos, acceso fácil	En sitios agradables que inviten a comprar por impulso.	Ambientado a necesidades y estado evolutivo del comprador.	Se pueda encontrar por grupos de referencia
<b>Promoción</b>	2x1 Canjes.	Fácil de recordar.	Sugerir-evocar para despertar inconsciente.	Desatacar la aceptación.

Fuente: Tomado de Rivera et al (2013).

Entre los riesgos se encuentra el uso frecuente de promociones, las cuales pueden afectar la percepción de calidad del producto que se vende o servicio que se brinda.

#### **2.1.2.5. Teorías de atracción**

Según Calvo (2013) menciona que las preferencias y los hábitos de consumo se encuentran respaldados por la demanda de formatos en centros comerciales, donde existen estrategias que se encuentran orientadas al reposicionamiento. Si bien, el constructo de atracción tiene como consecuencia las estrategias de marketing, estas se modifican en función a características de los consumidores.

Según Howard (1997) tomado de (Waibe, Garcia, & Castillo, 2013) menciona que, entre los factores de atracción, existen algunos que pueden ser detallados: acceso, surtidor, expectativas económicas, evolución en la competencia, innovador.

Para entender mejor el comportamiento de los consumidores, en relación a un modelo de servicio, la investigación se asocia a modelos de atracción. Bajo esta premisa, a continuación, presentamos los modelos de atracción de forma cronológica, para observar la evolución del comportamiento del consumidor:

Lerma (2016, Pág. 1) menciona que la decisión de compra en tiendas (supermercados) de los clientes se encuentra en el reconocimiento, siendo controlados por el canal tradicional de ventas minoristas, pero las fuentes de ingresos pueden encontrarse bajo productos que se identifican por sub-negocios con valor agregado, lo que ha permitido observar un nivel de exclusividad debido a la segmentación del mismo (Costa, 2013).

Los factores externos, se encuentran motivados por modelos de atracción (Katz; 1960, Krech; 1978, Brecker 1984; Zarden 1989), tomado de Costa (2013) que estudiaron el comportamiento del consumidor, basándose en tres factores: cognitivo (aprendizaje), afectivo (sentimiento a evaluaciones) y conativo (conducta de compra).

Con respecto al riesgo que tienen los modelos de atracción, se encuentra que la segmentación puede crear exclusividad y valor agregado, pero un mal manejo de este puede crear una mala interpretación y negatividad del producto o servicio.



#### **2.1.2.6. Microeconomía efecto escala.**

Para Quiroz (2016) titulada “Microeconomía”, menciona que es una ciencia que proporciona información de interpretar la realidad económica respecto a las unidades económicas, donde se busca maximizar las utilidades con pensamiento crítico como cognitivo. Sin embargo, existen algunas herramientas en que el procesamiento de productos se basa en la producción, determinando los precios y la interacción con el mercado.

En el caso de la variable económica, esta es definida como la magnitud basada en estudios cuantitativos como cualitativos, los cuales se constituyen en flujo de stock, variable endógena, variable exógena, nominal o real.

En el caso de la variable de flujo, se define como los periodos en un rango de tiempo, los cuales se encuentran representados por inversión, ingreso, inflación, tipo de cambio, entre otros.

Variables de stock, se definen como la población, riqueza, oferta monetaria, entre otros.

Variables políticas, se definen como las decisiones legales, como se adopta a la regulación del destino, protección del medio ambiente, entre otros.

Variables sociales, se definen como el comportamiento del hombre en la sociedad. En este caso, las desigualdades socioeconómicas, se encuentran representadas por la cultura, religión, entre otros.

Variables ambientales. Se definen como el cambio climático, las sequías con olas de calor, inundaciones que influyen directa o indirectamente en las decisiones de los productores y en la de los compradores, en relación al comportamiento de los precios. Si bien, estos modelos económicos pueden ser analizados como agentes económicos, existe una relación que pueden diagramarse como matemáticos o diagramas en que, una interacción monetaria, se establece entre compradores y vendedores.

La importancia de un análisis microeconómico, en la toma de decisiones en la que se analiza la evolución de los ingresos de las familias, gustos y preferencias, en que la Política económica puede

determinar las características de bienes y servicios, como es el caso de las franquicias, donde la evolución de precios puede cambiar en el tiempo, en función al grado de satisfacción (Kotler, 2001).

#### **2.1.2.7. Multilatinas**

Las empresas internacionales situadas en América del Sur son denominadas multilatinas por Cuervo y Cazorra (2007). Este tipo de empresas se dieron a notar en la década de los noventa y aunque aún no estaban identificadas con el término “multilatinas”, estas ya existían en el continente. Estas empresas al invertir en otros países de la misma región representan inversión directa de capital extranjero. Las multilatinas son capitales pequeños comparados con empresas de los mercados desarrollados, pero son empresas que aportan significativamente durante las crisis económicas.

Según Casanova (2010), las empresas multilatinas pueden llegar a aportar el 70% del crecimiento mundial. Las primeras empresas multilatinas tuvieron que afrontar varias barreras y competir contra las desventajas que afrontaban en los mercados desarrollados, en distintos aspectos como: políticos, recursos tecnológicos y mejoras de procesos.

Sin embargo, las multilatinas al venir de mercados emergentes están más adecuadas a cómo reaccionar o que decisiones tomar frente a las inestabilidades del mercado. Cuervo y Cazorra en su libro “Emerging Market Multinationals”, describe el interés del estudio de los procesos de internacionalización de las multilatinas y cuáles son los elementos que conllevan a la aparición de estas empresas en los mercados internacionales. La característica más resaltante de una multilatina es la inversión directa o indirecta en su propia región, con el fin de expandir su operación y ventas en mercados extranjeros donde pueden llegar a ser competidores estratégicos en un sector, desarrollando ventajas competitivas que crean valor para la empresa matriz.

#### **2.1.3. Generación de valor en un proceso de internacionalización**

Como hipótesis sustenta que las empresas comienzan sus operaciones cuando su tamaño es todavía reducido, pero se expanden siguiendo la estrategia de crecimiento “psicológicamente” más próximos según Johanson (1992). De acuerdo con esto podemos decir que hay 5 pasos para la internacionalización de la empresa: (a). La empresa se desarrolla en su mercado nacional. (b). Se

comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares. (c). Se emplean agentes independientes. (d). Se implementan filiales comerciales, (e). y se ponen en marcha filiales productivas. Luego de hacer estos cinco pasos, la forma como se mide es haciendo un estudio del posicionamiento (nivel de recordación en la marca) respecto a los consumidores y usuarios, de forma en que puedan establecer niveles de recordación.

Por su parte, la internacionalización de empresas es el resultado de una serie de estrategias que adopta la empresa en las que se consideran los recursos y las capacidades, como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización es un proceso por el cual una empresa participa de la globalización, esto quiere decir que la empresa proyecta sus actividades en un escenario internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y operativos) en diferentes países.

A partir de una serie de cuestionamientos, se podría decir que a partir de un diagnóstico de necesidades, es que se plantea la internacionalización como una estrategia de cara a la realidad que es la globalización, y que a su vez, permite hacer a la empresa las siguientes preguntas como: ¿Por qué se internacionaliza la empresa?, ¿Cuál es el proceso para llevarla a cabo?, ¿Cómo se internacionaliza la empresa?, ¿Dónde puede localizarse en el exterior?

Según Galán; Galende; González (2000) menciona que:

“(…) para entender mejor el comportamiento de las empresas, existen una serie de estrategias, las cuales se encuentran metodológicamente establecidas por Cuervo-Cazurra (2016)”

Donde permite determinar los reglamentos y normas, en las cuales las empresas trabajan utilizando estrategias les permita detallar pasos:

#### **2.1.3.1. Selección del país de internacionalización**

Según Ortega; Espinoza (2015) han mencionado que, donde se desarrolla el concepto de globalización económica como una fuente que generó que las empresas empiecen a buscar internacionalizarse, siendo para esto, que la globalización ha permitido que las empresas de diversas

zonas geográficas puedan competir a grandes niveles con necesidades de innovación constante y la predisposición a generar similitud en los mercados mundiales.

#### **2.1.3.2. Modelo de entrada**

Este hecho se da principalmente en mercados saturados, en donde nuevos competidores externos buscan constante de desarrollo en mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto, así como en países con incentivos gubernamentales y ventajas en costos salariales, tratando de impulsar la capacidad ociosa de la producción. El plan de internacionalización empresarial señala que la misma es principalmente, la búsqueda de nuevos mercados, diferentes a donde se desarrolla actualmente la empresa. Por ello, el objetivo es tanto exportar como importar, tanto servicios como bienes, e invertir en el nuevo mercado, donde existen diversas etapas de internacionalización.

#### **2.1.3.3. Establecimiento**

Se entiende porque se busca la internacionalización o está en el proceso cuando logra comercializar productos al exterior, importar productos desde el exterior, se posiciona productivamente en otro país, instituye sucursales o establecimientos permanentes en un nuevo mercado externo al país de origen, se encuentra en la búsqueda de nuevos socios comerciales; es decir que está en una situación de interdependencia con mercados distintos al suyo.

#### **2.1.3.4. Operación**

Sintetizando el concepto se puede definir a la internacionalización como aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas generan habilidades y capacidades para hacer negocios en distintas naciones que componen mercados diferentes a su acostumbrado ambiente geográfico.

#### **2.1.3.5. Integración y expansión**

Según (Cuervo-Cazurra, 2016) menciona que existen diversos factores que puede tomar una empresa para hacer sus actividades internacionales, pero es evidente que para lograr la internacionalización de la empresa se debe asumir riesgos y consumir recursos, donde el éxito de este proceso va a estar asociado al control que tenga la empresa sobre sus actividades comerciales y sobre sus productos en el exterior.

Para ello, se analiza las ventajas que tiene las actividades comerciales, como es el caso de los problemas que se encuentran relacionados con las ventas y con los costos operativos de cada franquicia.

## **2.2. Variables de contexto**

### **2.2.1. Variables de contexto: Diseño estratégicas de Internacionalización**

Más allá de las razones por las que una empresa decida internacionalizarse, ya sea por las razones descritas anteriormente o ya sean otras, para lograr ello deben de elegir una modalidad, y que esta se adecue al objetivo que desean alcanzar en el mercado internacional. Entre esas modalidades se tiene:

- **Exportación Directa:** Donde el exportador administra todo el proceso que involucra la exportación, desde identificar el mercado hasta el cobro de la mercadería vendida. Esta modalidad es el camino más directo para incrementar las ganancias y de esa forma consolidar un crecimiento empresarial sostenido a mediano y largo plazo. Cuando la empresa decida seguir este camino debe tener en claro los canales de distribución más apropiados, los cuales incluyen agentes minoristas, distribuidores y consumidores finales.
- **Exportación Indirecta:** Consiste en encomendar la actividad exportadora a un intermediario, y este a su vez se puede ubicar en el propio país de exportación o en el extranjero; estos suelen representarse bajo la figura de brokers, agentes, comprador extranjero, casa exportadora, trading Company (Claver & Quer, 2000). Se podría decir que la principal característica de esta modalidad es que el intermediario se hace cargo de todo el trámite.
- **Inversión Extranjera Directa:** Consiste en la inversión de capital por parte de una persona natural o jurídica en un país extranjero. En dicho país de destino, esta entrada de capital puede realizarse a través de la creación de nuevas plantas de producción o la participación en empresas ya establecidas para así conformar una filial de la compañía inversora. Según la OCDE (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) la IED tiene por objeto ejercer un control a largo plazo sobre la empresa

adquirida o participada, y el criterio establecido para definir ello es que la propiedad adquirida por la sociedad matriz sea, como mínimo, del 10% de la filial.

- **Licencias:** Es un contrato mediante el cual el titular de una marca (licenciante) le otorga a un tercero (licenciario) la autorización para usar sus procesos de fabricación, marcas registradas, patentes y otros conocimientos, a cambio de una contraprestación pactada, sin que eso signifique que el titular se pueda desprender o transferir definitivamente la titularidad de la marca. Este proceso de otorgar licencias minimiza las debilidades de la compañía, la misma que resulta conveniente para aquellas empresas que desean incursionar en el extranjero a un menor costo. Dentro del tipo de licencias más comunes en el mercado encontramos:
  - **Licencia de manufactura:** Se da donde las empresas conceden permisos a través de acuerdos legales a empresas extranjeras para que estas usen sus mismas estrategias, produzcan y distribuyan sus mismos productos.
  - **Franquicias:** Forma de negocio donde una persona natural o jurídica (el franquiciador o franquiciante) cede a otra (el franquiciado o franquiciario) el derecho para poder explotar su sistema de negocio a cambio de una contraprestación económica.
  - **Joint Venture:** Acuerdo comercial de inversión en conjunto a largo plazo entre dos o más personas comúnmente jurídicas, con la finalidad de desarrollar un negocio e introducirse en un mercado durante un determinado tiempo. La mayor ventaja es que una de las partes se beneficia del conocimiento que el socio local tiene sobre el negocio y el mercado.
  - **Adquisiciones:** La adquisición de empresas se da cuando una empresa compra una parte del capital social de otra compañía, bajo la intención de tener control total o parcial de la misma.
  - **Fusiones:** Se da mediante el acuerdo de unirse de dos o más empresas de un tamaño equivalente, con el fin de crear una nueva compañía a la que aportaran todos sus recursos, disolviendo así las empresas iniciales.

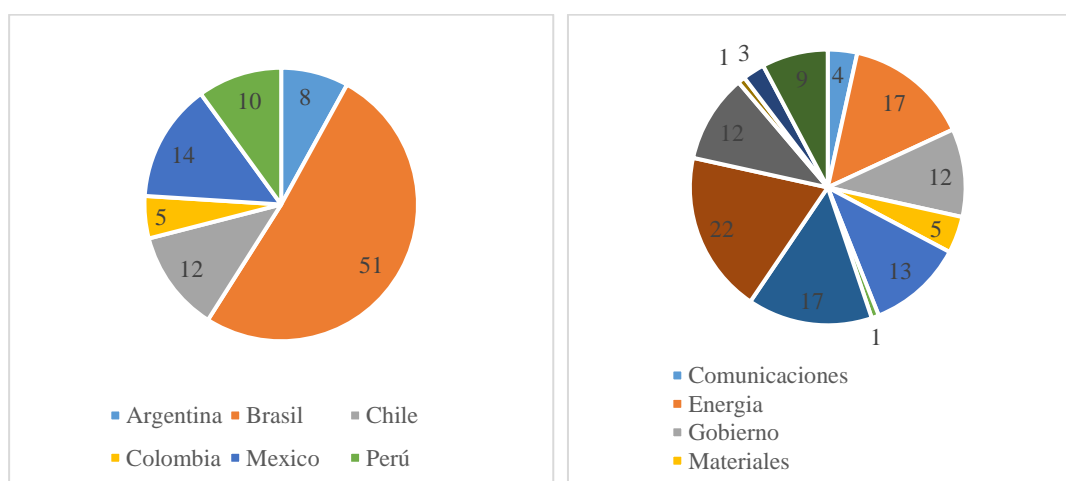
- **Consortio:** Asociación de empresas que pretenden impulsar una actividad común, mediante la creación de una sociedad que las aglomera. Buscan elevar su capacidad de monopolio y divide la actividad entre los distintos integrantes del consorcio, estableciendo así un nexo temporal entre los mismos.

### 2.2.2. Variables de contexto: Rentabilidad

El crecimiento de los mercados se explica debido a una mayor apertura de los mercados internacionales, dependiendo de la rentabilidad que puede ofrecer cada escenario. Sin embargo, los diferentes tipos de competencia han creado estrategias que se aplican a una economía local (Castellanos, 2020). Un ejemplo, son los negocios del comercio electrónico, tales como Amazon, Apple, Google, donde su internacionalización se encuentra en la contratación de servicios en diferentes sectores (comercio, logística, publicidad), sin embargo, en el ámbito de las telecomunicaciones, es el caso de Telefónica y Telmex, estas empresas, se encuentran relacionadas a brindar un servicio de cobertura de comunicación (telefonía, internet, cable y entretenimiento) las cuales han creado una serie de servicios concéntricos, que permite tener un fortalecimiento en las inversiones.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) indica que existe 3258 empresas, distribuidos de la siguiente manera (Ver figura 2.1):

Figura. 2.1. Cantidad de empresas según clasificación industrial



Fuente. Tomado de (CEPAL, 2018)

Por este motivo, cada grupo empresarial, fue analizado en función a: rentabilidad, activos, inversiones, ingresos, cantidad de empleados, cantidad de patentes, gasto en investigación y desarrollo, el ROA, de manera que permita identificar a las empresas, en función a la cantidad de patentes (Ver tabla 2.3):

Tabla 2.3. Sectores, grupos y sub grupos

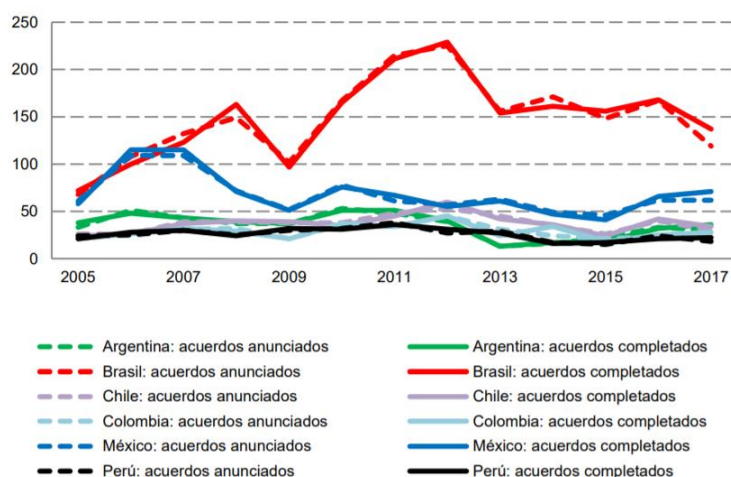
Sector	Grupos	Sub grupos
<b>Energía</b>	Aeroespacial y defensa	Maquinaria de agricultura
<b>Tecnología</b>	Hardware	Piezas de avión
	Productos para el hogar y la oficina	Equipos de comunicaciones
	Petróleo, gas y carbón	Servicios de atención medica
		Mejoras para el hogar
		Maquinaria industrial

Fuente. Tomado de (CEPAL, 2018)

Grullon, Larkin y Michely (2017) menciona que el impacto que tienen las empresas en la reacción a la internacionalización se encuentra en función a la fusión o adquisición, para no verse afectados por la competencia, es positiva. La evidencia ha demostrado que las industrias se concentran para tener más capacidad de ampliar los ingresos, sin embargo, el uso de bases de datos, permiten mejorar los acuerdos comerciales y controlarlos en función a la información de mercado (Ver figura 2.2).



Figura. 2.2. Número de acuerdos de fusiones y adquisiciones anunciados (2005-2017)



Fuente. Tomado de (CEPAL, 2018)

En un análisis reciente, se ha podido detectar seis países en América Latina (Perú, Brasil, Chile, Colombia, México y Argentina) tienen diez sectores altamente concentrados:

- Productos de consumo discrecional,
- Consumo básico,
- Energía,
- Salud,
- Materiales,
- Tecnología,
- Servicios públicos,
- Comunicaciones,
- Industria y financiero.

A nivel nacional, según CEPAL (2017), se ha detectado que existen 325 empresas, donde la concentración se da en los sectores comunicación, productos de consumo básico, energía, financiero, y materiales, registrando la mayor cantidad de ingresos entre los años 2008 y 2017 (CEPAL, 2018, pág. 29).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Nivel y aplicación de investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a que recolecta y analiza información de las categorías de las variables en análisis: Analizar el diseño de estrategias de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, profundizar el estudio de las variables considerando como categorías cualitativas en la organización, revisión, análisis e interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Este tipo de análisis se encuentra desde el punto de vista descriptivo ya que caracteriza las variables de estudio a través de categorías, donde se exponen propiedades y rasgos que determinen la situación del grupo. Para Hernández et al. (2014), en la descripción se detalla la forma como se manifiestan algunos procesos o tendencias en un grupo determinado, sin hacer referencia a la relación entre las variables observadas. Se ahonda, más bien, en las categorías del fenómeno de forma independiente.

En la presente investigación, el alcance descriptivo se desarrolla en la caracterización en la internacionalización y la rentabilidad, donde se detallan las causas individuales, académicas e institucionales de la permanencia en las empresas de comida rápida.

El diseño de la investigación es fenomenológico, puesto que su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de los expertos en la internacionalización, con respecto a la rentabilidad y su adaptación a un país extranjero, donde se descubren elementos en común de tales como las diferentes tomas de decisiones, teniendo en coherencia como lo señalado por Hernández et al. (2014).

### **3.2. Categorías de contexto**

Las categorías de análisis son:

Diseño estratégico de Internacionalización.

Dentro de esta variable, se encuentran las categorías en función a Cuervo-Cazurra (2016)

1. Selección del país
2. Modelo de entrada

3. Establecimiento
4. Operación
5. Integración y expansión

Rentabilidad

### **3.3. Población**

La población, según Hernández *et al.* (2014) está compuesta por todos los participantes que se indican en la delimitación espacial y temporal. En el presente trabajo de investigación, la población está conformada por toda la estructura de ChinaWok, docentes de universidad expertos en franquicias de la universidad ESAN y gerentes de otras franquicias de comida rápida, como el caso de Dunkin Donuts y Papa Johns.

La elección de la muestra es no probabilística o dirigida porque propone un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación en coherencia con Hernández *et al.* (2014). En coherencia con el enfoque cualitativo de la presente investigación.

La muestra de la presente investigación está compuesta por 3 directivos, 4 gerentes / jefes y 2 docentes / investigadores de una universidad privada de Lima, en coherencia con Hernández *et al.* (2014) quienes plantean que la muestra por conveniencia está formada por los casos disponibles a los que se tiene acceso.

Criterios de inclusión para seleccionar participantes:

- Docentes de una universidad del sector privado
- Que tenga experiencia en la internacionalización de empresas.
- Que haya participado o sea parte de un grupo de empresas de ChinaWok
- Que se encuentre relacionado con el tema de la internacionalización
- Que sea investigador respecto al tema.
- Que haya tenido alguna experiencia en la internacionalización de alguna empresa franquiciadora.

#### Criterios de exclusión para seleccionar participantes

- Que no hayan investigado acerca de la internacionalización.
- Que no tenga experiencia laboral en alguna empresa de franquicias.
- Que no tenga conocimiento en el sector franquicias.

Adicionalmente, la investigación abarca las siguientes poblaciones:

#### Empresas

- Empresas consultoras.
- Empresa de comida rápida.

#### Universidades

- Comunidades (docentes).

### 3.4. Muestra

A continuación, se muestra los informantes que contiene la investigación:

Tabla 3.1. *Descripción de los informantes- primera etapa*

Protocolo	Protocolo de Entrevista 1	Protocolo de Entrevista 2	Protocolo de Entrevista 3	Protocolo de Entrevista 4
<b>Nombres y apellidos</b>	Hans Karlsson	Rafael Montes de Oca Malatto	Piero Gazolo Sanguinetti	Giorgio Benza Zavala
<b>Cargo</b>	Director de Operaciones	Gerente general de ChinaWok	Jefe de operaciones ChinaWok	Gerente General de Dunkin Donuts
<b>Funciones:</b>	Desarrollo de la marca internacional	Dirección y gestión de la empresa	Supervisión de la Operación de restaurantes	Dirección y gestión de la empresa

Fuente y elaboración propia

Tabla 3.2. Descripción de los informantes- segunda etapa

Protocolo	Protocolo de Entrevista 5	Protocolo de Entrevista 6	Protocolo de Entrevista 7	Protocolo de Entrevista 8	Protocolo de Entrevista 9
<b>Nombres y apellidos</b>	Roberto Gonzales Natteri	Percy Noblecilla	Melisa Cornejo	Alfonso Gastañaduy Benel	Armando Borda
<b>Cargo</b>	Gerente de operaciones Papa John's	Jefe de Marketing de Papa John's	Gerente de Marketing de ChinaWok	Profesor MBA de ESAN	Profesor MBA de ESAN
<b>Funciones:</b>	Supervisión de la Operación de restaurantes	Gestión comercial	Gestión comercial	Asociado en Administración	Asociado en Administración

Fuente y elaboración propia

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Descripción de resultados

Para el proceso de método de triangulación de datos, se ha utilizado las técnicas de entrevistas, observación y análisis documental, donde la respuesta se describe en la inducción de la realidad investigada, la cual está basada en herramientas, materiales y contraste con la experiencia del investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). (Ver tabla 4.1)

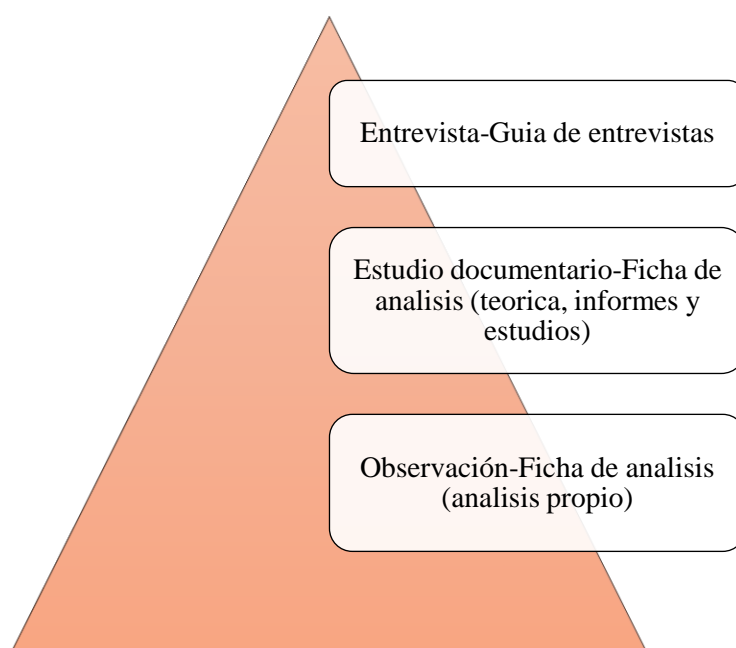
Tabla 4.1. Triangulación y unidades de análisis

Técnicas	Unidad de análisis	Instrumentos
<b>Entrevista</b>	Nueve especialistas	Guía de entrevista
<b>Análisis de resultados</b>	Análisis y coherencia	Ficha de análisis
<b>Documentación</b>	Análisis Documentario	Ficha de análisis

Fuente y elaboración propia

A continuación, se muestra la triangulación usando diferentes enfoques:

*Figura. 4.1.* Triangulación y unidades de análisis.



Fuente y elaboración propia

## **4.2. Resultados**

### **4.2.1. Factores críticos de éxito: según teorías de internacionalización, entrevistas a expertos y fuentes contables**

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

A nivel internacional, en promedio, el sector de comidas rápidas tiene una rentabilidad a nivel EBITDA Tienda de 20% aproximadamente, segmentados en cuatro niveles: pollo frito, hamburguesas, pizza y otros (comida china, mexicana, mediterránea, entre otras). Estas categorías han permitido demostrar la fortaleza de cada marca, diferenciándose en función a su rentabilidad, en particular ChinaWok posee una rentabilidad EBITDA Tienda del 15% aproximadamente, siendo una de las pocas propuestas comerciales de comida china-fusión en el mundo.

ChinaWok ha creado una propuesta sólida respecto a la variedad de comidas, la franquicia estuvo abierta a las oportunidades comerciales, como por ejemplo en los cambios de sus recetas como

también de sus platos, buscando la adaptabilidad en función al país donde se ubican. Una de las propuestas de portafolio para el control de franquicia, lo hace utilizando un contrato comercial con cláusulas de trabajo y penalidades a los franquiciados, además de visitas inopinadas y ejecución de procesos para la elaboración del menú, siendo la combinación de los ingredientes para la elaboración de sus salsas un secreto de la empresa (conocimiento-intangible).

La empresa se fundamenta, en los ingresos por regalías, siendo en promedio el 3% de los ingresos mensuales netos por tienda, además de fondo de marketing regional anual (1%) y un fondo de publicidad regional anual del 3%. Adicionalmente, los contratos de derechos de uso se encuentran básicamente en el control de los productos como salsas y preparaciones. Este contrato, les permite adaptarse mejor al país seleccionado y luego mejorar sus recetas.

Ocho de nueve expertos opinaron que existe una relación positiva entre la internacionalización y la rentabilidad en las empresas debido a que permite tener nuevos socios en el negocio, donde mejora significativamente los ingresos de las empresas. Sin embargo, la marca es un efecto principal en toda franquicia, la cual no necesariamente se observa o se siente, sino se experimenta. Las diferentes empresas franquiciadoras, buscan rentabilizar sus negocios, ampliando en grandes proporciones su rentabilidad, sin embargo, en el caso de ChinaWok, busca que sus socios estratégicos posean la experiencia necesaria para mantener la marca, así como el respaldo financiero en caso este requiera.

Como en todo negocio, existen altas y bajas, sin embargo, según los expertos han podido determinar que en el caso de ChinaWok son tres elementos que marcan la rentabilidad en las unidades de negocio: 1) Rotación de personal, este indicador en algunos países, tales como Chile son alto, debido a la legislación laboral en dicho país. Sin embargo, este elemento no logra tener una gran aceptación debido a las condiciones de empleo que toda franquicia ofrece. En segundo lugar, 2) se encuentra el costo de los productos, el cual depende mucho de la posición territorial y logística de transporte que se tenga, es decir, si no existe un tratado o el desarrollo de importación o un proveedor donde pueda transportar los productos, a bajo costo, este factor encarece el precio final del producto.

En tercer lugar, 3) los costos de alquileres cuentan con un componente de pago fijo y otro de pago variable, y en el contexto actual, al no llegar al punto de equilibrio, la operación no tendría viabilidad. Generalmente, estos contratos son establecidos por cada franquiciado y su desarrollo depende del éxito en la negociación, es por ello, que ChinaWok requiere de empresas que dispongan de la experiencia en estos aspectos, para poder abrir sus sucursales (experiencia en estructurar contratos).

Según los expertos, las franquicias en general tienen una rentabilidad neta promedio (después de impuestos) de entre 5% a 6% anual, sin embargo, este tipo de franquicias requieren de un sólido respaldo financiero, dado el alto nivel de costos fijos que este negocio requiere.

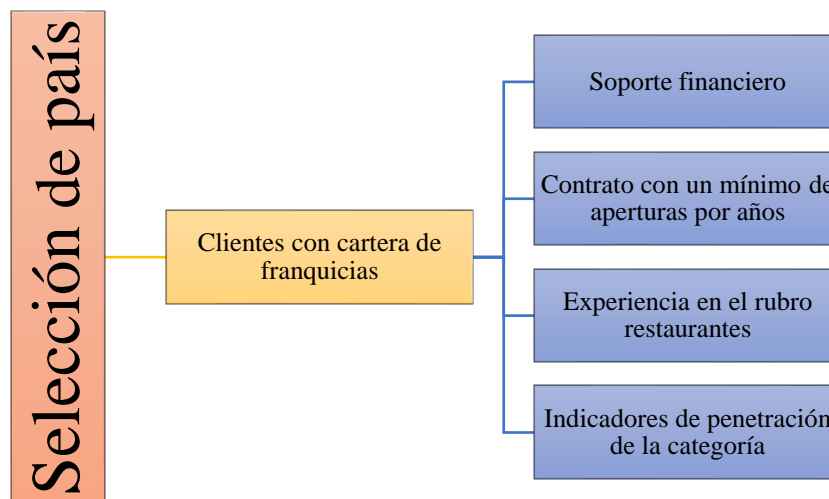
Una limitación al crecimiento de la franquicia ha sido la dificultad logística para transportar sus productos hacia mercados transfronterizos.

**Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

La selección de un país se realiza si este tiene empresas especializadas en la venta y distribución de alimentos de comida rápida. Debido a ello, cambia el esquema en que generalmente una empresa crece. Adicionalmente a ello, esta forma, asegura que el país donde se va a operar tiene un alto nivel de consumo de alimentos de comida rápida, por este motivo, tiene mayor probabilidad de una venta. Por otro lado, el procedimiento para seleccionarlo es utilizando los indicadores de consumo en la categoría (comida rápida). Adicionalmente, los contratos que firman los franquiciados deben garantizar una cantidad mínima de aperturas netas de nuevas tiendas por año en promedio, debido a que cada franquicia tiene la experiencia y también tienen una cartera de clientes, como también un soporte financiero importante (Ver figura 4.2).

*Figura. 4.2. Selección en el país*



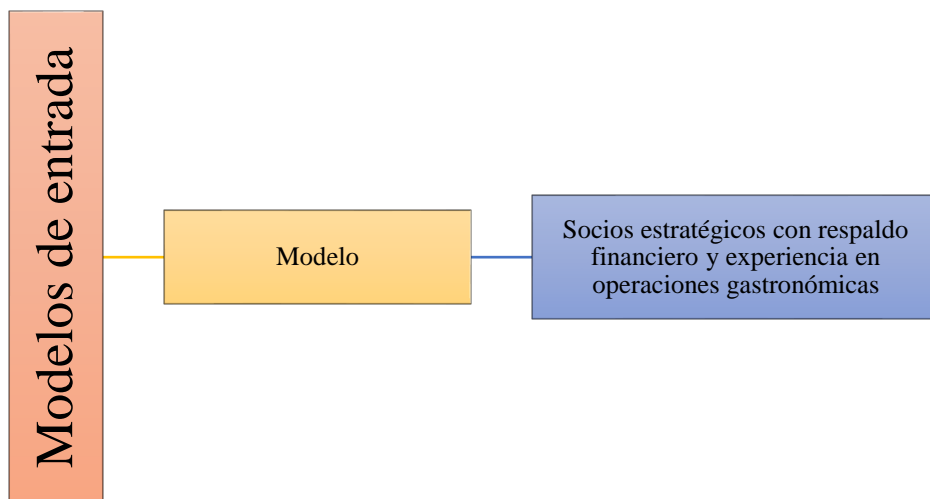


Fuente y elaboración propia

**Analizar si el modelo de entrada es un el diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

Según los expertos, el modelo de entrada que utiliza ChinaWok es vendiendo la master franquicia a operadores gastronómicos, reduciendo el tiempo destinado a la curva de aprendizaje, tanto para conocer al cliente como conocer el sector (Ver figura 4.3).

*Figura. 4.3. Modelos de entrada*

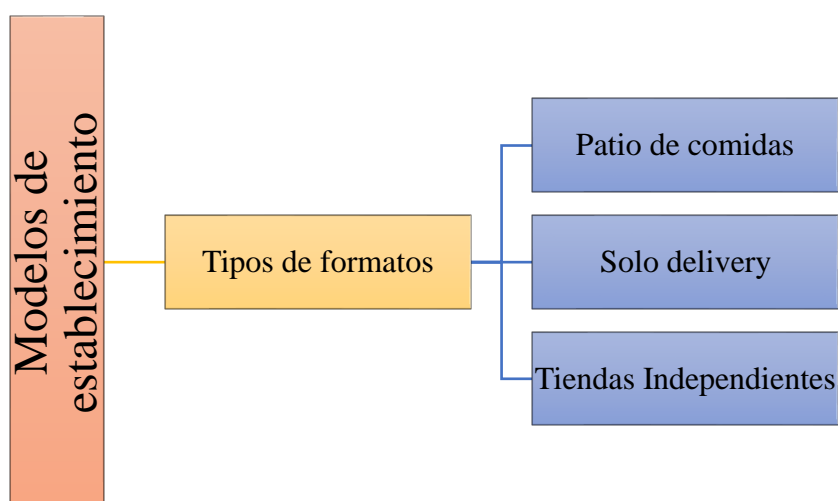


Fuente y elaboración propia

**Analizar si el establecimiento es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

Según los expertos, la posición de entrada está determinada por cada master franquiciado, debido a que por la experiencia que poseen, pueden desarrollar una serie de soluciones, desde el alquiler de un stand en el patio de comidas, en solo brindar servicio de delivery o tiendas independientes. Un punto importante, es la escalabilidad en que los masters franquiciados deben considerar como genera el valor a la marca que ayude a reconocer el modelo de entrada (Ver figura 4.4).

*Figura.4.4. Modelos de establecimiento*



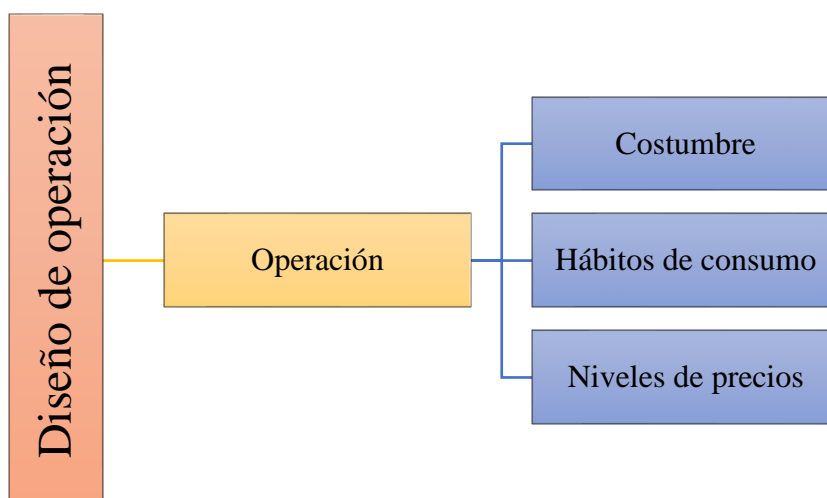
Fuente y elaboración propia

**Analizar si la operación es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

En el Salvador, existen altos niveles de delincuencia, por ello las personas no salen a partir de la cinco pm. Ante esta situación, el uso del servicio delivery es muy común en este país. Asimismo, debido a la nueva realidad sanitaria mundial, el diseño estratégico de hacer la franquicia sin la visita a tienda es un esquema que se ha desarrollado en los últimos meses debido a la expansión de la pandemia.

Sin embargo, en Chile, la costumbre de los consumidores es ir más a locales físicos, como comer dentro del hogar, esta costumbre crea que las tiendas inviertan en su potencial de trabajo aplicando una serie de mejoras en sus locales, a diferencia de el Salvador. Por estos motivos, el análisis comparativo de cómo funcionan las otras franquicias, permite encontrar una serie de atributos en que los consumidores le brindan valor (Ver figura 4.5).

*Figura. 4.5. Diseño de operación*



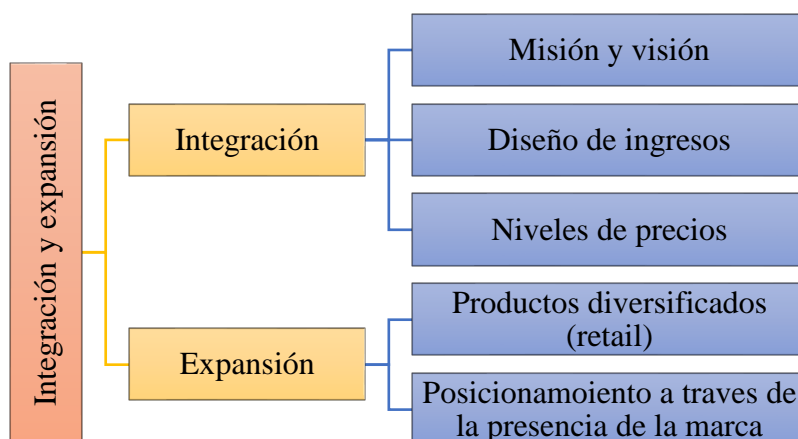
Fuente y elaboración propia

**Analizar si la integración y expansión es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comidas rápidas: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

El modelo de negocio a través de la integración se ha dado gracias a que se ha podido adaptar a cada mercado (tropicalización) y a la futura innovación de productos a través de la venta en los

retailers, buscando posicionar la marca con productos para los clientes (calentar en microondas) y la expansión a través del compromiso en apertura de tiendas (Ver figura 4.6).

*Figura. 4.6. Integración y expansión*



Fuente y elaboración propia

A continuación, se muestra el desarrollo de los objetivos smart:

### 4.3. Desarrollo de objetivos Smart

1. Analizar el diseño estratégico y como se estructura. (análisis de literatura)

Actualmente, el diseño estratégico que utiliza ChinaWok es la venta de master franquicias a empresas con operaciones de restaurantes en su país de origen, además que el país posea por ello buscan desarrollar una cartera de clientes donde la apertura de comidas rápidas sea una alternativa a su proceso de internacionalización.

2. Analizar el proceso de internacionalización, tipos, riesgos

El proceso de internacionalización, lo realizan buscando prospectos con alcance financiero y posicionamiento en el país de origen, sin embargo, el tipo de franquicia es traducido a la forma de negocio donde una persona natural o jurídica (el franquiciador o franquiciante) cede a otra (el franquiciado o franquiciatario) el derecho para poder explotar su sistema de negocio a cambio de una contraprestación económica, sin embargo, el riesgo se encuentra en que los master franquiciados no logren administrar correctamente las franquicias, además que el universo de empresas que podrían comprar por país es limitado.

3. Medir la generación de valor de un proceso de internacionalización

Según los expertos para medir la generación de valor, se encuentra en desarrollar un estudio de mercado que busque adaptarse a las necesidades del país de destino. Estas características van desde la comunicación (palabras, colores, símbolos, significados), como también el tamaño del producto, sabor del producto, colores, presentación, acondicionamiento de la tienda, venta del producto, desarrollo las condiciones del mercado, precios promedio que maneja el mercado con otras franquicias.

4. Analizar los factores críticos de éxito: según literatura y entrevistas a expertos.

Según los expertos, han deducido que los factores críticos se encuentran en tres puntos: Alquileres (costos de alquileres y condiciones), Personal (costos y condiciones de contratación de personal) y Costos de los insumos (Que existan productos similares, en caso contrario se debe importar y esto puede hacer variar el consumo).

5. Analizar según aplicación a ChinaWok

Usando el modelo de regresión lineal múltiple, para las estructuras comerciales de Chile y el Salvador de una tienda promedio de ChinaWok, se ha podido demostrar cuantitativamente, que al analizar la franquicia de ChinaWok, esta se encuentra constituida por:  $Ventas = 610,393 - 105,379 * Servicios\ Públicos + 0.952 * Alquileres - 0.193 * Costo\ de\ ventas(tienda) - 0.012 * Fe\ de\ la\ Franquicia$ . Esta relación de problemas relacionados a los servicios públicos, alquileres costos de ventas, y el fe de franquicia, se encuentran relacionados a los diferentes factores que se analizaron de forma cualitativa con los expertos.

#### 4.4. Descripción al modelo de negocio.

Según RPP noticias (2014) menciona que la facturación de todas las franquicias en el Perú es de 52,600 millones de dólares, donde actualmente en el Perú existe 362 franquicias que cierran al año con cifras similares a una empresa minera. En el caso de franquicias nacionales, existe 150 y extranjeras 212, por este motivo, se considera que el 25% de las peruanas han crecido frente a las extranjeras. Por este motivo, es importante evaluar las diferencias significativas que se han establecido respecto a las diferenciaciones entre una u otra estrategias (Ver figura 4.7):

Figura. 4.7. Modelo del franquiciador. Canvas



Fuente y elaboración propia

De la misma forma, se analiza cada valor de la propuesta para identificarla:

#### Aliados

1. Operadores gastronómicos. La franquicia usa algunos operadores logísticos alimenticios como también empresas que ya se especializan en la comercialización de alimentos gastronómicos. Estos operadores, son empresas que tienen en su portafolios de venta, varias marcas (franquicias) que representan.

#### Recursos Clave

2. Ventaja competitiva en precio, portafolio alternativo y productos diferenciados. La franquicia utiliza como elementos clave, las recetas e ingredientes que utiliza, como elemento de diferenciación la propuesta de un nuevo alimento.
3. Contratación de personal. Los altos niveles de rotación en el personal es uno de los grandes retos que actualmente deben cubrir las empresas para empezar a validar la sostenibilidad de la empresa, debido a que pueden crear inestabilidad los diferentes cambios de personal (adaptación y capacitación).
4. Alquileres. La contratación de establecimientos, principalmente en centros comerciales, son eventos en que las empresas deben establecer

#### Actividades clave

4. Innovación en los platos como en salsas. Cada franquicia puede proponer un sistema de innovación, adaptando los platos en función al país de residencia.
5. Conservación de los alimentos. La franquicia, busca mejorar la conservación de los alimentos, a través de una cadena de frio, sin embargo, buscan también innovar en este aspecto ya que es importante mantener los sistemas de trabajo a este nivel. Este sistema debe adaptarlo al país de destino, la cual no siempre se encuentra basado en parámetros de trabajo, como es el caso de encontrar empresas franquiciadoras.

#### Propuesta de valor

6. Portafolio alternativo (fast food). Es un producto diferente a las otras franquicias, donde existen muy pocas a nivel internacional. La diversidad de alimento que brinda esta franquicia hace que exista ventaja competitiva.

7. Tropicalización (adaptación del producto). Se adapta en función a las condiciones del mercado.

#### Flujo de ingreso

8. Regalías por la participación de la franquicia. Los franquiciados pagan por las regalías de los productos que se comercializan. Sin embargo, esta empresa, busca aumentar la cantidad de franquicias en la zona geográfica, aumentando la cantidad de regalías para la matriz.
9. Ventas de productos alimenticios complementarios. El franquiciador vende algunos productos como las salsas secretas en bolsas para evitar que se divulgue su receta.

#### Costes

10. Costos administrativos, legalidad, pre-operaciones.
11. Costos de innovación y desarrollo. El desarrollo de los productos, se encuentran alineados a la innovación que se puedan dar en los platos, salsas y en el desarrollo de nuevos productos.

#### Clientes

12. Operadores gastronómicos. La franquicia busca crear un sistema de operador que conocen este sector.

#### Canales de distribución

13. Atención personalizada a los operadores. La franquicia funciona con una modalidad de concertación para las franquicias.

#### Relaciones con clientes

14. Oficina de la franquicia. Se concreta las citas para la compra de la franquicia.



Figura. 4.82. Modelo de negocio del franquiciado. Canvas



Fuente y elaboración propia

De la misma forma, se analiza cada valor de la propuesta para identificarla:

#### Aliados

1. Abastecimiento de alimentos de la zona. La franquicia busca alimentos (verduras) de la zona con similares niveles de sabor y consistencia en el país de residencia, no exportando este producto, sin embargo, algunas salsas si son vendidas a los franquiciados como parte del secreto de la empresa.
2. Operador legal. La franquicia busca abogados en la zona para elaborar los contratos y diseñarlos en función a franquiciadores específicos.
3. Industrias alimenticias que ayudan a preparar los ingredientes y platos. Trabaja con Ingenieros de alimentos para mejorar el proceso de elaboración de los ingredientes, para mantener los sistemas de calidad como también en los sistemas de producción.

#### Recursos Clave

4. Alquileres de las tiendas. Los franquiciadores pueden tener problemas con el alquiler de las tiendas, por ello, es un factor clave para este negocio.

5. Recetas e ingredientes de los platos. La franquicia utiliza como elementos clave, las recetas e ingredientes que utiliza, como elemento de diferenciación la propuesta de un nuevo alimento.
6. Procedimientos para su elaboración. Este recurso es básicamente revela los procedimientos para el desarrollo de los alimentos para la comercialización.

#### Actividades clave

7. Conservación de los alimentos. La franquicia, busca mejorar la conservación de los alimentos, a través de una cadena de frio, sin embargo, buscan también innovar en este aspecto ya que es importante mantener los sistemas de trabajo a este nivel.

#### Propuesta de valor

8. Innovación en el menú (salsas). Busca mejorar sus propuestas de salsas y menús en función a las condiciones que presente el cliente.
9. Personalización en los ingredientes (buffet). Los clientes pueden elegir los ingredientes de cada uno de los platos, de esta forma personaliza sus platos y los hace suyos.
10. Precio más cómodo que otras franquicias. Su propuesta de precio como franquicia es menor que las otras marcas.
11. Venta de productos congelados en supermercados, usando la marca como base para el desarrollo de nuevos productos.

#### Flujo de ingreso

12. Clientes que compran los productos. Los clientes compran los productos que se les vende a través de la carta de menús.

#### Clientes

13. Personas 15 a 45 años de los NSE A, B y C. El consumidor promedio de comida rápida se encuentra entre estos rangos de edad.
14. Cliente Corporativo (InterCorp). Algunos clientes internos, tales como InterCorp, son clientes que pueden consumir con vales de consumo.

#### Canales de distribución

15. Tiendas agrupadas (conglomerados). La franquicia funciona con una modalidad muy común en las franquicias, se coloca en puntos de venta cercana a otra, para hacer
16. La venta, con la compra de productos solo delivery, sin necesidad de tener una tienda.
17. Patio de comidas. Utiliza los patios de comidas para atraer clientes.

#### Relaciones con clientes

18. Punto de venta. Posee tiendas especializadas para la venta del producto.
19. Plataformas virtuales. Trabaja con plataformas virtuales (página web, aplicativos móviles) para tener mayor acceso a estos.

#### Costes

20. Costos en posicionamiento (publicidad). En estos casos, se considera que, a nivel de franquicias, las empresas deben pagar un derecho por la publicidad de la marca.
21. Costos en el alquiler de la tienda. Si bien, son asumidos por el franquiciador, este puede variar de acuerdo con el país y lugar.
22. Costos en los productos alimenticios. La logística de los alimentos es uno de los grandes retos que se tienen debido a que cada país puede tener diferentes niveles de accesos, los cuales pueden variar en función a los convenios como también a la fábrica que brinda estos productos.

### **4.5. Análisis de estados de resultados de la empresa**

Para entender mejor el análisis cualitativo, se ha diseñado una serie de estados de resultados de las principales categorías (pollo, hamburguesa, pizza y comida china) que compiten en la categoría de ChinaWok, con la finalidad de comparar los resultados de los expertos, con la información cuantitativa de cada franquicia en promedio.

El análisis de las marcas se hizo usando como información primaria los precios de venta y el volumen de venta en el día, según sus niveles desarrollados a través de indicadores comerciales en función a la localización, renta de espacios, costo de personal, costo de materiales e insumos en promedio, entre otros (Ver tabla 4.2).

Tabla 4.2. *Estados de resultados de Chile (comparación con otras categorías) (2019)*

<i>En dólares (Chile)</i>	<b>Hamburguesa</b>		<b>Pizza</b>		<b>Pollo</b>		<b>Chinawok</b>	
<b>Total Ventas Netas – Tiendas</b>	2,144,588		1,715,670		1,409,301		612,739	
<b>Costo de Venta – Tiendas</b>	-707,714	33%	-600,485	35%	-472,116	34%	-226,714	37%
<b>Utilidad Bruta – Tiendas</b>	1,436,874	67%	1,115,185	65%	937,185	66%	386,025	63%
<b>Cargas de Personal</b>	-343,134	16%	-291,664	17%	-225,488	16%	-104,166	17%
<b>Gastos de Tienda</b>	-257,351	12%	-188,725	11%	-155,023	11%	-74,753	12%
<b>Energía</b>	-107,229	5%	-68,627	4%	-70,465	5%	-30,637	5%
<b>Mantenimiento</b>	-21,446	1%	-17,157	1%	-14,093	1%	-6,127	1%
<b>Útiles varios</b>	-21,446	1%	-17,157	1%	-14,093	1%	-6,127	1%
<b>Mermas</b>	-21,446	1%	-17,157	1%	-14,093	1%	-13,480	2%
<b>Servicios Públicos (sin energía)</b>	-21,446	1%	-17,157	1%	-14,093	1%	-6,127	1%
<b>Otros Gastos de Tienda</b>	-64,338	3%	-51,470	3%	-28,186	2%	-12,255	2%
<b>Marketing y Publicidad</b>	-75,061	4%	-51,470	3%	-42,279	3%	-12,255	2%
<b>Alquileres</b>	-300,242	14%	-317,399	19%	-197,302	14%	-91,911	15%
<b>Fee de Franquicia</b>	-107,229	5%	-77,205	5%	-70,465	5%	-18,382	3%
<b>Total Gastos Operativos</b>	-1,083,017	51%	-926,463	54%	-690,557	49%	-301,467	49%
<b>EBITDA nivel Tienda</b>	353,857	16%	188,722	11%	246,628	18%	84,558	14%

Fuente y elaboración propia

La tabla 4.2, fue construida en base a un estudio de mercado interno usando como indicador principal el ticket promedio de las tiendas que se encuentran ubicadas cerca de las tiendas de ChinaWok Chile, adicionalmente los costos fueron elaborados en función al conocimiento del mercado de la empresa operadora, donde se ha encontrado características diferenciadas en función a la ubicación, costos de elaboración de productos, costos de personal y contratación de alquileres. Estas diferencias se encuentran principalmente por la realidad del mercado, en la que algunas categorías presentan diferencias por tener atención al público de forma asistida (formato stand alone). Para el análisis del mercado chileno, se consideran las tres categorías principales (Hamburguesa, Pizza y Pollo) y se adiciona como *outsider* la comida china (ChinaWok). Realizando un análisis vertical de las principales categorías, se ha podido demostrar que una tienda promedio de hamburguesa tiene una penetración del mercado en 36.4%, luego la pizza con 29.1% y el pollo con 23.9%. Realizando un análisis horizontal, se observa que la categoría pollo es la que genera mayor margen en EBITDA tienda, principalmente explicado por el menor costo de venta que soporta la operación (34%), donde su mayor eficiencia se encuentra en la propia producción de sus marinados para la distribución a nivel regional. En el caso de ChinaWok, la operadora de la marca importa los principales insumos y marinados para Chile, esto hace que su costo de producción sea mayor. Adicionalmente, otro costo principal dentro del estado de resultados es el costo de alquiler, donde las variaciones de los formatos se encuentran tanto en tiendas independientes como en centros comerciales. Estos costos varían de acuerdo al tamaño de la tienda, como también a la ubicación; en el caso ChinaWok, el formato es 100% food court, lo que hace una ventaja competitiva respecto a las otras categorías. Como tercer elemento, el costo labor representa el 16.4% en promedio por tienda, es por ello que la rotación en personal es una gestión clave para la eficiencia de la tienda.

Tabla 4.3. *Estados de resultados de El Salvador (comparación con otras categorías) (2019)*

<i>En dólares (El Salvador)</i>	<b>Pizza</b>		<b>Hamburguesa</b>		<b>Pollo</b>		<b>Chinawok</b>	
<b>Total Ventas Netas – Tiendas</b>	1,596,624		1,397,046		1,064,416		665,260	
<b>Costo de Venta – Tiendas</b>	-558,818	35%	-461,025	33%	-372,546	35%	-252,799	38%
<b>Utilidad Bruta – Tiendas</b>	1,037,806	65%	936,021	67%	691,870	65%	412,461	62%
<b>Cargas de Personal</b>	-223,527	14%	-195,586	14%	-149,018	14%	-99,789	15%
<b>Gastos de Tienda</b>	-207,560	13%	-181,614	13%	-117,085	11%	-86,485	13%
<b>Energía</b>	-95,797	6%	-83,823	6%	-63,865	6%	-39,916	6%
<b>Mantenimiento</b>	-15,966	1%	-13,970	1%	-10,644	1%	-6,653	1%
<b>Útiles varios</b>	-15,966	1%	-13,970	1%	-10,644	1%	-6,653	1%
<b>Mermas</b>	-15,966	1%	-13,970	1%	-10,644	1%	-13,305	2%
<b>Servicios Públicos (sin energía)</b>	-15,966	1%	-13,970	1%	-10,644	1%	-6,653	1%
<b>Otros Gastos de Tienda</b>	-47,899	3%	-41,911	3%	-10,644	1%	-13,305	2%
<b>Marketing y Publicidad</b>	-47,899	3%	-48,897	4%	-42,577	4%	-13,305	2%
<b>Alquileres</b>	-239,494	15%	-195,586	14%	-149,018	14%	-93,136	14%
<b>Fee de Franquicia</b>	-79,831	5%	-69,852	5%	-53,221	5%	-19,958	3%
<b>Total Gastos Operativos</b>	-798,311	50%	-691,535	49%	-510,919	48%	-312,673	47%
<b>EBITDA nivel Tienda</b>	239,495	15%	244,486	18%	180,951	17%	99,788	15%

Fuente y elaboración propia

En la tabla 4.3, se ha construido el estado de resultados de una tienda promedio en cuatro categorías, en función a un estudio de mercado, utilizando el ticket promedio de venta en las tiendas que se encuentran cercanas a ChinaWok. Esta información promedio se obtuvo en función a las características del mercado, usando parámetros de costos y ventas promedio de una tienda.

A nivel de país, existe un contexto social, por el cual los consumidores requieren comida rápida y adicionalmente que sea en entrega a domicilio, esta característica del mercado ha permitido que ChinaWok ofrezca desayunos en sus tiendas. Las categorías Pizza y Hamburguesa tienen la mayor preferencia debido al menú variado, servicio rápido y al precio. Se evidencia que el costo de ventas es el primer factor para tener un mayor margen de ganancia, sin embargo, el costo de personal y alquiler siguen siendo dos variables muy importantes para el resultado de la operación. En el caso del Salvador, el costo por metro cuadrado es menor en comparación de Perú y Chile. Y las condiciones laborales permiten tener menor rotación lo que implica menor costo de capacitación, donde da como resultado mayor eficiencia en el costo labor.

#### **4.5.1. Aplicación en el caso ChinaWok, 2021**

En esta segunda etapa, para entender de forma cuantitativa, como se manejan los indicadores económicos en la industria de ChinaWok, se construyó este indicador en función a sus estados de resultados para determinar el grado de influencia.

Luego de entender que existen factores que afectan directa y financieramente el desarrollo de las franquicias, se han analizado los estados financieros de cada país para entender mejor su comportamiento. Por este motivo, se analizan sólo los países del El Salvador, Chile y Perú.

A continuación, se muestra el análisis de resultados respecto a las cuatro categorías diferenciadas (pollo, hamburguesa, pizza, comida china), donde se han podido detectar que la categoría pollo posee los menores niveles de rentabilidad, debido a que sus costos en promedio de tienda son más altos, haciendo que sus gastos operativos sean superiores que otras categorías.

Tabla 4.4. *Estados de resultados para las cuatro categorías en Perú (2019)*

<i>En dólares (Perú)</i>	<b>Pollo</b>		<b>Hamburguesa</b>		<b>Pizza</b>		<b>Chinawok</b>	
<b>Total Ventas Netas – Tiendas</b>	2,801,094		2,100,821		1,838,218		875,342	
<b>Costo de Venta – Tiendas</b>	-1,036,405	37%	-714,279	34%	-661,759	36%	-306,370	35%
<b>Utilidad Bruta – Tiendas</b>	1,764,689	63%	1,386,542	66%	1,176,459	64%	568,972	65%
<b>Cargas de Personal</b>	-448,175	16%	-315,123	15%	-275,733	15%	-131,301	15%
<b>Gastos de Tienda</b>	-392,154	14%	-273,106	13%	-183,821	10%	-126,924	14%
<b>Energía</b>	-168,066	6%	-105,041	5%	-73,529	4%	-52,521	6%
<b>Mantenimiento</b>	-28,011	1%	-42,016	2%	-18,382	1%	-8,753	1%
<b>Útiles varios</b>	-56,022	2%	-21,008	1%	-18,382	1%	-13,130	2%
<b>Mermas</b>	-28,011	1%	-21,008	1%	-18,382	1%	-17,507	2%
<b>Servicios Públicos (sin energía)</b>	-28,011	1%	-21,008	1%	-18,382	1%	-8,753	1%
<b>Otros Gastos de Tienda</b>	-84,033	3%	-63,025	3%	-36,764	2%	-26,260	3%
<b>Marketing y Publicidad</b>	-56,022	2%	-52,521	3%	-36,764	2%	-13,130	2%
<b>Alquileres</b>	-476,186	17%	-294,115	14%	-257,351	14%	-113,794	13%
<b>Fee de Franquicia</b>	-140,055	5%	-105,041	5%	-91,911	5%	-26,260	3%
<b>Total Gastos Operativos</b>	-1,512,592	54%	-1,039,906	49%	-845,580	46%	-411,409	47%
<b>EBITDA nivel Tienda</b>	252,097	9%	346,636	17%	330,879	18%	157,563	18%

Fuente y elaboración propia



La tabla 4.4, se ha construido con información de la empresa NGR (Grupo Intercorp) e información de mercado, basándose en el ticket promedio de venta y cantidad de una tienda que se encuentra cercana a la de ChinaWok. Esta información fue elaborada para comparar las estructuras de costos por categorías en franquicias en el Perú, incluyéndose las pollerías dentro de la categoría fast food pollo, ya que representan una cantidad importante en ventas para el sector. Estos modelos de negocios han permitido demostrar que la categoría Pollo es la más consumida en el Perú, por el precio, abundancia en el producto y el sabor. En este caso ChinaWok, lo que ha hecho es una fusión de comida China peruana, buscando el sabor, abundancia de producto y precio enfocados al 100% en patio de comidas, es por ello que el costo de alquiler es una ventaja competitiva que le permite poseer varios puntos de venta con el objetivo de obtener mayor posicionamiento de mercado. Por otro lado, el costo de ventas de ChinaWok, es menor en Perú que en los otros países, principalmente porque todos los insumos son originarios. A diferencia de otros países, el costo de personal es estable debido a las condiciones del mercado.

A nivel de los países, se ha podido demostrar que existe similitud en los costos principales: Costos de ventas, personal y alquiler. Sin embargo, pueden optarse por algunas ventajas como son: formato de tienda, condiciones del mercado laboral y elaboración propia de sus insumos. Adicionalmente, las condiciones de cada país ubican a las categorías en diferentes órdenes y el mercado requiere condiciones diversas para cada categoría, desde la forme de atención, hasta la tropicalización de los productos.

#### **4.5.2. Análisis comparativo de regresión para los diferentes indicadores económicos en la industria de las franquicias**

Para entender de forma cuantitativa como se manejan los indicadores económicos en la industria de las franquicias, se tomaron como ejemplo tiendas de ChinaWok promedio de Perú, Chile y El Salvador. En base a esta información se logró determinar el grado de influencia de las principales variables de un estado de ganancias y pérdidas a nivel de tienda promedio respecto al EBITDA. La técnica estadística que se utilizó fue la regresión lineal múltiple. La aplicación de estos factores se

determina de la siguiente forma (Ver tabla 4.10)  $EBITDA = \beta + \alpha * Costos\ de\ Ventas + \gamma * Carga\ de\ Personal + \delta * Alquileres + \varepsilon * Gastos\ de\ Tienda$

A continuación, se muestran las variables de entrada y salida del modelo:

Tabla 4.5. *Variables de entrada*

Variables entradas	Método
<b>Costo de Venta</b>	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar $\leq$ ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar $\geq$ ,100).
<b>Carga de Personal</b>	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar $\leq$ ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar $\geq$ ,100).
<b>Alquileres</b>	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar $\leq$ ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar $\geq$ ,100).
<b>Gastos de tienda</b>	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar $\leq$ ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar $\geq$ ,100).

Fuente y elaboración propia

### Coefficiente de determinación.

Para entender mejor el modelo de regresión, se ha procedido a determinar a través del  $R^2$  ajustado, la relación entre las variables predictoras y predicada, lo cual permitió encontrar que existen una relación del 99.739% entre las variables predictoras y predicada. Por ello, se puede decir que el modelo se ajusta a la información procesada.

Tabla 4.6. *Estadística de la regresión*

Estadísticas de la regresión	
<b>Coefficiente de correlación múltiple</b>	0.99883
<b>Coefficiente de determinación <math>R^2</math></b>	0.99766
<b><math>R^2</math> ajustado</b>	0.99739
<b>Error típico</b>	0.82684
<b>Observaciones</b>	50

Fuente y elaboración propia

Tabla 4.7. *Análisis de varianza*

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
<b>Regresión</b>	5	12,814	2562.7	3748.5	1.137E-56
<b>Residuos</b>	44	30	0.68366		
<b>Total</b>	49	12,844			

Fuente y elaboración propia

Conclusiones. Existe información al 95% de confianza, para afirmar que al menos uno de los coeficientes de regresión es diferente a cero, por este motivo, se considera que es viable el modelo de regresión.

### **Coeficientes de regresión**

Tabla 4.8. *Coeficientes de determinación*

	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>
<b>Intercepción</b>	9.69808	1.69406	5.72477	0.00000	6.28393	13.11223
<b>Costo de Venta</b>	0.01827	0.00694	2.63353	0.01162	0.00429	0.03224
<b>Cargas de Personal</b>	-0.05403	0.02074	-2.60572	0.01246	-0.09582	-0.01224
<b>Alquileres</b>	0.50330	0.02504	20.09630	0.00000	0.45283	0.55378
<b>Gastos de Tienda</b>	0.18670	0.04620	4.04135	0.00021	0.09359	0.27980

Fuente y elaboración propia

Se ha podido demostrar que utilizando información de Chinawok de los tres países analizados (Perú, Chile, El Salvador) la estructura de costos de una franquicia promedio tiene relación respecto a la rentabilidad (EBITDA), en ese sentido, se confirma la hipótesis de los expertos respecto a esta relación implícita. Si bien, la existencia de diferentes tipos de mejoras en sus procesos, han permitido a las franquicias mejorar su rentabilidad, existen factores externos que no logran ser parte de la cadena de valor, debido a que muchas veces son exógenos y no permiten replicarse debido a que cada país puede tener sus condiciones y sus reglamentos. Estos se ven inmersos en información de mercado, ya que el control y gestión de cada costo depende de cada Operador gastronómico y la realidad de cada mercado.

El primer costo referencial es el costo de venta, como indicaron los expertos tiene una relación directa con el resultado del EBITDA por cada tienda promedio analizada. En el caso de ChinaWok se logró determinar que en Chile y El Salvador el costo es mayor principalmente por las mezclas y sazónadores que se deben importar, mientras que para Perú no se genera este efecto ya que estos se producen en el país de origen.

Otra variable muy relevante es el recurso humano. Este problema también fue detectado por los expertos, los cuales han definido que es condicional según las leyes de cada país. La situación de cada país ha sido y será parte de la ecuación que no se puede controlar. Cada país, puede intervenir respecto a los costos y sobre costos laborales, sean practicantes o trabajadores eventuales, debido a

que sus costos deben ser pagados de forma diferente a cada escenario. Adicionalmente a ello, los niveles de rotación que tienen todas las franquicias hacen que los costos se eleven principalmente por la inversión en capacitación.

Otro punto importante son los costos de alquileres. Si bien, cada franquicia asegura su permanencia con un contrato de diez años en promedio como lo señalaron los expertos, el costo de alquiler lleva una parte fija y otra viabilizada por los ingresos brutos que genere cada tienda. Por lo que señalan los expertos y se evidencia en la significancia de esta variable en la regresión, la relación respecto a la rentabilidad es lineal. Los comentarios de los expertos recomiendan alquilar en Food Courts por tener una gran exposición al público y por tener el menor costo por metro cuadrado respecto a otros formatos como stand-alone.

Los gastos de tiendas están compuestos por Marketing, Energía, Mantenimiento, Útiles, mermas y otros diversos son los principales gastos asociados a la operación. De acuerdo con la regresión y lo señalado por los expertos tienen relación directa con la rentabilidad del negocio por lo que se espera que el conocimiento del operador gastronómico minimice los costos y mermar que la operación demanda.

En resumen, el modelo se puede construir de la siguiente forma:  $EBITDA = 9.698 + 0.018 * Costos de Ventas - 0.054 * Carga de Personal + 0.503 * Alquileres + 0.186 * Gastos de Tienda$

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- En base al objetivo general, los factores a considerar en el diseño estratégico de internacionalización de ChinaWok, se analizaron en base a la metodología de Cuervo Cazurra, de donde se vio que dicho modelo tiene efectos positivos en cuanto a la rentabilidad que buscan los franquiciadores y franquiciados. Adicionalmente se pudo observar que ChinaWok se basa en un modelo de entrada que buscan operadores gastronómicos con experiencia (que tienen un portafolio en el segmento de restaurantes), además que tenga respaldo financiero, apertura de un número mínimo de tiendas al año y seleccionar un país que tenga un alto grado de penetración del sector de comida rápida. La integración y expansión de la que habla la metodología se observa que está aplicada en ChinaWok en la búsqueda de un crecimiento explosivo y la adaptación al nuevo entorno, como toda empresa que busca internacionalizarse y buscar la mayor rentabilidad posible.
- En base al objetivo específico 1 se ha analizado que la selección del país es un factor importante a considerar, y pudimos observar que altos niveles de penetración de la categoría de comida rápida y la búsqueda de empresas consolidadas en el sector gastronómico para que sean potenciales tomadores de franquicia, son puntos prioritarios que consideran los franquiciadores para asegurar ventas que brinden la rentabilidad esperada. Además, en el análisis de países, tanto para el franquiciador como franquiciado es importante considerar la capacidad logística, tanto como para trasladar los principales insumos, capacitaciones en temas operativos y supervisiones de la franquicia, asimismo pudimos observar que es importante que el marco regulatorio en los países sea estable para no poner en riesgo la futura rentabilidad que pueda tener la franquicia.
- En base al objetivo específico 2 se ha analizado que el modelo de entrada es un factor importante que conlleva a vender la franquicia al operador gastronómico, quien cuenta

con experiencia en el mercado, además poder ser un activo más dentro del portafolio que debería de manejar el operador gastronómico. Y para asegurar la rentabilidad se pudo ver que el franquiciador (ChinaWok) exige la apertura mínima de 3 locales en el primer año; y además cobra como regalía el 3%, que es menor a la del mercado que está en 5%.

- En base al objetivo específico 3 se pudo observar que el establecimiento, según la metodología de Cuervo Cazurra, es un factor importante, puesto que el producto de ChinaWok mantiene un formato de local que cumple los estándares de la marca y del marco regulatorio. Asimismo, la adecuada adaptación a la cultura y costumbres del país es un punto importante para la tropicalización de los productos de ChinaWok; así como la presentación de los mismos; permiten mejorar la rentabilidad del negocio.
- En base al objetivo específico 4 se pudo observar que el factor operación se basa en el control de los costos, tales como: costos de personal (rotación, reclutamiento y aprendizaje), costos de insumos y el costo de alquiler de locales (condiciones en el contrato de alquileres); los cuales impactan directamente en la rentabilidad y utilidades del operador gastronómico.
- En base al objetivo específico 5, respecto a la integración y expansión, se analizó que ChinaWok busca adaptarse a la realidad de cada mercado (tropicalización) e innovar en sus productos, de tal manera que se integre a la cultura y realidad de cada mercado, buscando posicionar la marca con nuevos formatos de productos para los clientes y su expansión a través del compromiso en la apertura de nuevas tiendas; y que la marca gane reconocimiento y se extienda a más países; lo cual promete que pueda generar mayor rentabilidad a futuro.

## Recomendaciones

- Se recomienda como primer filtro, usar indicadores macroeconómicos de la base de datos del Banco Mundial, que permita identificar nuevos mercados con potencial a ser nuevos destinos de la franquicia, como fue el caso de éxito de Chile y Salvador (crecimiento de masa monetaria, índice de precios al consumidor, tasas de interés de referencia, nivel de salario mínimo vital).
- Se recomienda como segundo filtro, usar indicadores propios del sector, tales como número de centros comerciales, nuevas aperturas de centros comerciales en promedio por año, expansión de nuevos formatos retail, principales competidores, penetración de la categoría y frecuencia de consumo de comida rápida, ingreso per cápita por rango de edad en específico.
- Se recomienda construir una herramienta que permita determinar los modelos de entrada para predecir mejor el nivel socio-cultural, nivel de penetración de las franquicias y el desarrollo de la categoría.
- Se recomienda desarrollar un plan de expansión de los centros de distribución y procesamiento de insumos, plan que ayude a reducir el tiempo y el costo logístico de transporte, en beneficio de los franquiciados.
- Se recomienda desarrollar un plan de motivación cultural para evitar la alta rotación de personal en tienda.
- Se recomienda desarrollar un plan de trabajo para fortalecer el canal de entregas a domicilio, determinando un punto de equilibrio entre utilizar reparto propio y reparto vía terceros.

## ANEXOS

### I. PROTOCOLO (GUÍA DE INDAGACIÓN – ENTREVISTA) – PARA LAS PERSONAS QUE HAN TRABAJADO EN FRANQUICIAS O EN LA EMPRESA CHINAWOK

#### INTRODUCCIÓN

[5']

- **Presentación del moderador.**

Mi Nombre es .... y en este momento le voy a enviar la guía de indagación.

- **Pautas acerca de la metodología de trabajo con él o la participante.**

De forma espontánea sin precisiones, lo que usted pueda tener como experiencia.

- **Importancia de su participación**

Es importante el desarrollo de la investigación, debido a que su opinión es muy importante para analizar la estrategia de internacionalización y su efecto en la rentabilidad.

#### OBJETIVO GENERAL

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

#### 1 Según su criterio

- a) En su posición de experto, ¿Ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financieros de la empresa se basan para analizar su desarrollo? ¿Cuál es la rentabilidad de ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?

#### 2 Según su criterio

- a) En su posición de experto, ¿La empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es la inversión inicial para comenzar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál y por qué sería su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?

#### 3 Según su criterio

- a) En su posición de experto, ¿Cuál es el objetivo que una empresa como ChinaWok busca, cuando quiere internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales? ¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿Cuáles son sus motivos?

#### 4 Según su criterio

- a) En su posición de experto, ¿Cuáles son los indicadores financieros que reflejen que la empresa ChinaWok tenga mayor participación en el mercado internacional? ¿Esto puede variar en función de que variables? ¿El riesgo por tipo de cambio podría ser una oportunidad? ¿Cuál cree que debe ser un indicador esencial para una franquicia? ¿El tema del cambio de moneda sería una ventaja?



¿ChinaWok estará pensando tener franquiciadores extranjeros o peruanos? ¿Cuál sería su mayor éxito?

**5 Según su criterio**

- a) En su posición de experto, ¿Cuál es el mercado? ¿Cuál es la necesidad? ¿Cuál es el análisis que realiza para poder incursionar en el mercado internacional? ¿Qué busca ChinaWok en el exterior? ¿Estaba dentro del Plan estratégico? ¿Se desarrolló un estudio previo? ¿Contrataron un consultor? ¿En el caso que no contrató consultor, se arrepiente no haberlo hecho?

**6 Según su criterio**

- a) En su posición de experto, ¿Cuál es el funcionamiento operativo? ¿Se realiza con personal propio? ¿utilizan personal estratégico para incursionar en el mercado internacional? ¿Cómo se determina ello? ¿Cuál es el perfil de un gerente de planeamiento estratégico? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su propuesta de internacionalización si este punto no es viable?

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 1**

**Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

**7 Según su criterio**

- a) En su posición de experto, ¿Cuál es el procedimiento que realiza para seleccionar el país? ¿Si este procedimiento le ha dado resultados? ¿Lo realiza desde un enfoque cualitativo o cuantitativo? ¿Su procedimiento ayudó a tomar una buena decisión sobre el país que requiere la empresa?

- 8 b)** Identificar el objetivo, identificar la ventaja, seleccionar el país y transferir las ventajas son procesos para la selección de un país, ¿Su procedimiento abarca otros puntos? ¿Por qué motivo? ¿usted ha desarrollado su propio mecanismo de selección? ¿Podría compartir ese nuevo procedimiento? ¿Cree que se podría entender mejor la selección como un país?

- 9 c)** ¿Cuándo se plantearon los objetivos para la selección de un país, se evaluó si este fue el apropiado, si se puede construir ventajas o los desafíos que se ven en las transferencias de ventajas?

- 10 d)** ¿Cuándo la empresa se internacionalizó, primero fue a través de un comercio estable o por los insumos que este le podía producir? ¿Su internacionalización fue parcial o limitada? ¿Redujo el potencial de la operación? ¿Cómo? ¿Hubo problemas de financiamiento (limitaciones) cuando se realizó la internacionalización? ¿Con respecto a los estándares de calidad, seguridad y regulación, hubo problemas de algún tipo?

- 11 e)** ¿Su estrategia comercial para la internacionalización, en la generación de clientes, lo realiza antes o después de plantear la selección de país?

- 12 f)** ¿El desarrollo comercial respecto a la generación de clientes lo realiza a través de red de distribución, diseño comercial, tecnología o proximidad al cliente?

- 13 g)** En su criterio como experto ¿Respecto a la selección del país su selección sería por ventajas competitivas o comparativas?

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 2**

**Analizar si el modelo de entrada es un el diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

**14 Según su criterio**

1. En su posición de experto, ¿Aceptaría usar el análisis en la posición de entrada a un país, donde el acceso se encuentre sujeto a recursos complementarios? ¿Cómo desarrollaría los recursos para que sean considerados como ventaja? ¿Cómo realiza un análisis de escalabilidad en un país de internacionalización? ¿Cuál es el valor que genera su expansión? ¿Qué indicadores financieros le permiten a usted comparar la industria matriz al país que se desea internacionalizar?

- 15** 2. En su posición de experto, ¿Con relación al destino donde desea operar la firma, como elabora el análisis de pasivos de extranjería? ¿Cómo obtiene los recursos económicos para usar los productos de la firma y crear los pasivos de infraestructura? ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para el análisis en el modelo de entrada?

- 16** 3. En su posición de experto, ¿Cómo crea la estructura y la capacidad gerencial para coordinar la internacionalización? ¿La firma crea la operación en una industria conocida o lo hace desde cero (es decir compra una empresa constituida en el país de destino)? ¿Cuál es el indicador que le permite tomar decisiones en función a la forma de ingreso de la empresa al país destino? ¿Cómo medir el escenario (nivel de agresividad) en el país de destino? ¿Cómo se mide el nivel de competitividad de las otras empresas en el país de destino?

Nivel 1: Agencia exportadora, Nivel 2: Distribuidor con socio del país, Nivel 3: Instalar la industria, Nivel 4: Comprarte a la competencia.

- 17** 4. En su posición de experto, ¿Cómo logra crear y adaptarse a las normas de conducta, lenguaje, religión, y las leyes y regulaciones? ¿Sub contrata o lo hace usted mismo? ¿Lo crea mientras lo va desarrollando? ¿Lo crea antes? ¿Usted tomaría la decisión de un modelo de entrada por motivos de leyes y regulaciones? ¿Cómo utilizaría los indicadores financieros para entender cuáles son regulaciones que afectan el mercado? ¿Cómo demostraría tal situación?

- 18** 5. En su posición de experto, ¿Cómo identifica la necesidad de diseñar o rediseñar sus recursos tecnológicos, infraestructura, costos, transporte, entre otros al país de destino? ¿Cuál es el método para demostrar que los costos de entrada, sean viables en el país de destino? ¿Los costos de la comida rápida en el país de destino se encuentran por debajo de los precios promedios a nivel internacional?

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 3**

**Analizar si el establecimiento es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

**19 Según su criterio**

	1.	Si el ingreso al país de destino, ¿Fue usando el nombre de la marca o uso otro para este ingreso? ¿Por qué motivo? ¿Cuál fue su razón de trabajarlo de esta forma?
20	2.	¿Existe doble tributación por la operación en el extranjero? ¿Cuándo la empresa destino genera divisas, y retorna al Perú, estas pagan un tributo al estado peruano, como rentas, en su estado financiero en donde es deducido sus ingresos? ¿De qué forma se realiza?
21	3.	En su posición de experto. ¿Cómo genera las ventajas cuando los recursos se transfieren al exterior? ¿Utiliza algún tipo de mecanismo? ¿Siempre va a ser apropiado usar el mismo mecanismo o puede variar en función al gobierno?
22	4.	¿Cree que el gobierno de turno puede afectar los negocios en el país? ¿De qué forma sería? ¿Visualiza algún tipo de impedimento? ¿Existe algún bloque comercial que limite sus acciones (pensando en la internacionalización)?
23	5.	En su posición de experto. ¿Cómo resolvió el problema de ser una multinacional usando prácticas y comportamientos de país de destino?
24	6.	En su posición de experto. ¿Cree que existe alguna desventaja respecto a alguna mala imagen que pueda tener el país de origen? ¿Cómo resolvió este problema (razones históricas)?
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 4</b>		
<b>Analizar si la operación es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>		
<b>Técnica: Laddering</b>		<b>[10']</b>
25	<b>Según su criterio</b>	
	1.	En su posición de experto. ¿Existen empresas en países emergentes, donde las subsidiarias se limitan a la gerencia para manejar sus operaciones fuera del país de origen? ¿En este caso es ChinaWok una de ellas? ¿Cómo soluciono este problema? ¿Qué cree que pudo ser? ¿Cómo fue su origen respecto a este tema? ¿Existe problemas de reputación en el caso peruano? ¿Cómo cree que se pudo resolver?
26	2.	En su posición de experto. ¿El talento humano gerencial debe ser utilizado con personal de confianza de la empresa o puede ser usado con personal del país de destino? ¿Cuál es su sustento? ¿Por qué? ¿Qué ventajas y desventajas tendría? ¿Existe variación entre una educación a otra? ¿Cómo se puede demostrar esto? ¿Cree que se puede desarrollar actividades para atraer al personal calificado? ¿Contrataría un gerente joven o adulto mayor? ¿Cuál sería su sustento? ¿Qué haría que esto sea de una forma u otra?
27	3.	En su posición de experto. ¿Las empresas poseen un perfil donde les permite transferir conocimiento, sin embargo, el impacto cultural de cada una, crea escenarios que puede limitar el accionar de la empresa, como resuelve este problema?
28	4.	En su posición de experto. ¿La contratación del talento hace que existan expatriados, restricciones o talento local que puede ser analizado como parte de sus procesos, donde le afecte la operación en cada empresa, cuál es el diseño de negocio que usted ha visto con mayor cercanía?
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 5</b>		

**Analizar si la integración y expansión es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comidas rápidas: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

**29 Según su criterio**

1. En su posición de experto. ¿Los gerentes deben de buscar integración con respecto al aseguramiento de operaciones con la multinacional? ¿Cuál debe ser este perfil? ¿De qué forma se establece estos patrones de trabajo? ¿La integración de subsidiarias se encuentra en relación a la matriz de operaciones o trabaja de manera independiente? ¿Se establece un patrón de trabajo o busca adaptarse al país de destino?

- 30 2. En su posición de experto. ¿Cómo desarrolla sus actividades para el conocimiento del negocio? ¿lo generan desde una serie de acuerdos gerenciales (consenso) o buscan que el gerente de la sede, sustente su propuesta?

- 31 3. En su posición de experto. ¿La visión y misión de la subsidiaria, mantiene la misma que la del país de origen? ¿O busca alternativas en función a su realidad?

- 32 4. En su posición de experto. ¿Las empresas han determinado una serie de medidas que reflejen la capacidad gerencial, en ese sentido, la capacidad de trabajo puede ser deficiente en función a la toma de decisiones del accionariado?

- 33 5. En su posición de experto, respecto a sus políticas de contingencia ¿Cómo aplicaría su política, en el caso de que esta no sea resuelta de forma consistente?

- 34 6. En su posición de experto. ¿La aplicación de la innovación, crecimiento sostenido y diversificación para el crecimiento de la empresa, se desarrolla de forma independiente de la matriz o se hace de forma paralela?

## II. PROTOCOLO (GUÍA DE INDAGACIÓN – ENTREVISTA) – PARA LOS DOCENTES O INVESTIGADORES

### INTRODUCCIÓN

[5']

- **Presentación del moderador.**

Mi Nombre es .... y en este momento le voy a enviar la guía de indagación.

- **Pautas acerca de la metodología de trabajo con él o la participante.**

De forma espontánea sin precisiones, lo que usted pueda tener como experiencia.

- **Importancia de su participación**

Es importante el desarrollo de la investigación, debido a que su opinión es muy importante para analizar la estrategia de internacionalización y su efecto en la rentabilidad.

### OBJETIVO GENERAL

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

#### 1 Según su criterio

- b) En su posición de investigador o docente, ¿Ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financieros de la empresa se basan para analizar su desarrollo? ¿Cuál es la rentabilidad de las franquicias en promedio?

#### 2 Según su criterio

- b) En su posición de investigador o docente, ¿Las franquicias han logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países se ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿O alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es la inversión inicial para comenzar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál será su iniciativa de comprar una franquicia y no otra?

#### 3 Según su criterio

- b) En su posición de investigador o docente, ¿Cuál es el objetivo de tener una franquicia?, ¿Cuándo tendría que internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales? ¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿Cuáles son sus motivos?

#### 4 Según su criterio

- b) En su posición de experto, ¿Cuáles son los indicadores financieros que reflejen que una franquicia pueda tener la mayor participación en el mercado internacional? ¿Esto puede variar en función de que variables? ¿El riesgo por tipo de cambio podría ser una oportunidad? ¿Cuál cree que debe ser un indicador esencial para una franquicia? ¿El tema del cambio de moneda será una ventaja?

#### 5 Según su criterio

- b) En su posición de investigador y docente, ¿Cuál es el mercado? ¿Cuál es la necesidad? ¿Cuál es el análisis que se realiza para poder incursionar en el mercado internacional? ¿Qué se busca en una franquicia en el exterior? ¿Estará dentro del plan estratégico? ¿Se desarrolla un estudio previo? ¿Contrataran un consultor? ¿En el caso que no contrataran consultores, se arrepentirán de no haberlo hecho?

**6 Según su criterio**

- b) En su posición de investigador y docente, ¿Cuál es el funcionamiento operativo? ¿Se realiza con personal propio? ¿Utilizan personal estratégico para incursionar en mercado internacional? ¿Cómo se determina? ¿Cuál es el perfil de un gerente de planeamiento estratégico? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su propuesta de internacionalización, si este punto no es viable?

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 1**

**Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

**7 Según su criterio**

- h) En su posición de investigador y docente, ¿Cuál es el procedimiento que se realiza para seleccionar el país? ¿Si este procedimiento le ha dado resultados? ¿Se realiza desde un enfoque cualitativo o cuantitativo? ¿Qué procedimientos ayudan a tomar una buena decisión sobre el país que requiere la empresa?

- 8 i)** En su posición de investigador y docente, Identificar el objetivo, identificar la ventaja, seleccionar el país y transferir las ventajas son procesos para la selección de un país, ¿Su procedimiento abarca otros puntos? ¿Por qué motivo? ¿Usted ha desarrollado su propio mecanismo de selección? ¿Podría compartir ese nuevo procedimiento? ¿Cree que se podría entender mejor la selección como un país?

- 9 j)** En su posición de investigador y docente, ¿Cuándo se plantean los objetivos para la selección de un país, se evalúa si este fue el apropiado, si se puede construir ventajas o el tipo de desafío que este cumple en las transferencias de ventaja?

- 10 k)** En su posición de investigador y docente, ¿Cuándo la empresa se internacionaliza, primero fue a través de un comercio estable o por los insumos que este le podía producir? ¿La internacionalización es parcial o limitada? ¿Reduce el potencial de la operación? ¿Cómo? ¿Hay problemas de financiamiento (limitaciones) cuando se realiza la internacionalización? ¿Con respecto a los estándares de calidad, seguridad y regulación, hay problemas de algún tipo?

- 11 l)** En su posición de investigador y docente, ¿La estrategia comercial para la internacionalización, en la generación de clientes, se realiza antes o después de plantear la selección de país?

- 12 m)** En su posición de investigador y docente, ¿El desarrollo comercial respecto a la generación de clientes se realiza a través de redes de distribución, diseño comercial, tecnología o proximidad al cliente?

- 13 n)** En su criterio como experto ¿Respecto a la selección del país, donde no se controla la empresa, la selección sería por ventajas competitivas o comparativas?

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 2**

**Analizar si el modelo de entrada es un el diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

**14 Según su criterio**

6. En su posición de investigador y docente, ¿Se aceptaría usar el análisis en la posición de entrada a un país donde el acceso se encuentre sujeto a recursos complementarios? ¿Cómo se desarrollaría los recursos para que sean considerados como ventaja? ¿Cómo se realiza un análisis de escalabilidad en país de internacionalización? ¿Cuál es el valor que genera su expansión? ¿Qué indicadores financieros le permiten a usted comparar la industria matriz al país que se desea internacionalizar? ¿Cuáles son los pilares que se deben de considerar para la posición de entrada a un país?

- 15 7. En su posición de investigador y docente, ¿Con relación al destino donde desea operar la firma, como se elabora el análisis de pasivos de extranjería? ¿Cómo se obtienen los recursos económicos para usar los productos de la firma y crear los pasivos de infraestructura? ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para el análisis en el modelo de entrada?

- 16 8. En su posición de investigador y docente, ¿Cómo se crea la estructura y la capacidad gerencial para coordinar la internacionalización? ¿La firma crea la operación en una industria conocida o lo hace desde cero (es decir compra una empresa constituida en el país de destino)? ¿Cuál es el indicador que les permite tomar decisiones en función a la forma de ingreso de la empresa al país destino? ¿Cómo miden el escenario (nivel de agresividad) en el país de destino? ¿Cómo se mide el nivel de competitividad de las otras empresas en el país de destino?

- 17 9. En su posición de investigador y docente, ¿Cómo se logra crear y adaptarse a las normas de conducta, lenguaje, religión, y las leyes y regulaciones? ¿Sub contratan o lo hacen ellos mismos? ¿Lo crean mientras lo van desarrollando? ¿Lo crean antes? ¿Usted tomaría la decisión de un modelo de entrada por motivos de leyes y regulaciones? ¿Cómo utilizaría los indicadores financieros para entender cuáles son regulaciones que afectan el mercado? ¿Cómo demostraría tal situación?

- 18 10. En su posición de investigador y docente, ¿Cómo identifica la necesidad de diseñar o rediseñar los recursos (tecnológicos, infraestructura, costos, transporte, entre otros) al país de destino? ¿Cuál es el método para demostrar que los costos de entrada, sean viables para el país de destino? ¿Los costos de la comida rápida en el país de destino se encuentran por debajo de los precios promedios a nivel internacional?

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 3**

**Analizar si el establecimiento es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

**19 Según su criterio**

7. En su posición de investigador y docente. Si el ingreso al país de destino, ¿Se da usando el nombre de la marca u otro nombre para este ingreso? ¿Por qué motivo? ¿Cuál es la razón de trabajarlo de esta forma?

21	8.	En su posición de investigador y docente ¿Cómo se genera las ventajas cuando los recursos se transfieren al exterior? ¿Utilizan algún tipo de mecanismo? ¿Siempre va a ser apropiado usar el mismo mecanismo o puede variar en función al gobierno?
22	9.	En su posición de investigador y docente, ¿Cree que el gobierno de turno puede afectar los negocios en el país? ¿De qué forma sería? ¿Visualiza algún tipo de impedimentos? ¿Existe algún bloque comercial que limite sus acciones (pensando en la internacionalización)?
23	10.	En su posición de investigador y docente ¿Cómo se resuelve el problema de ser una multinacional usando prácticas y comportamientos de país de destino?
24	11.	En su posición de investigador y docente ¿Cree que existe alguna desventaja respecto a alguna mala imagen que pueda tener el país de origen? ¿Cómo resolvería este problema (razones históricas)?

#### OBJETIVO ESPECIFICO N° 4

**Analizar si la operación es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

#### 25 Según su criterio

	5.	En su posición de investigador y docente ¿Existen empresas de países emergentes donde las subsidiarias se limitan a la gerencia para manejar sus operaciones fuera del país de origen?
26	6.	En su posición de investigador y docente, ¿El talento humano gerencial debe ser utilizado con personal de confianza de la empresa o puede ser usado con personal del país de destino? ¿Cuál es su sustento? ¿Por qué? ¿Qué ventajas y desventajas tendría? ¿Existe variación entre una educación a otra? ¿Cómo se puede demostrar esto? ¿Cree que se puede desarrollar actividades para atraer el personal calificado? ¿Contrataría un gerente joven o adulto mayor? ¿Cuál sería su sustento? ¿Qué haría que esto sea de una forma u otra?
27	7.	En su posición de investigador y docente ¿Las empresas poseen un perfil donde les permite transferir conocimiento, sin embargo, el impacto cultural de cada una, crea escenarios que puede limitar el accionar de la empresa, como se resuelve este problema?
28	8.	En su posición de investigador y docente, ¿La contratación del talento hace que existan expatriados, restricciones o talento local que puede ser analizado como parte de sus procesos, donde les afecte la operación en cada empresa, cuál es el diseño de negocio que usted ha visto con mayor cercanía?

#### OBJETIVO ESPECIFICO N° 5

**Analizar si la integración y expansión es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comidas rápidas: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

#### 29 Según su criterio

	7.	En su posición de investigador y docente ¿Los gerentes deben de buscar integración con respecto a la aseguración de operaciones con la multinacional? ¿Cuál debe ser este perfil? ¿De qué forma se establece estos patrones de trabajo? ¿La integración de subsidiarias se
--	----	--



	encuentra en relación a la matriz de operaciones o trabaja de manera independiente? ¿Se establece un patrón de trabajo o busca adaptarse al país de destino?
<b>30</b>	8. En su posición de investigador y docente ¿Cómo se desarrolla las actividades de la gerencia en el conocimiento del negocio? ¿Lo generan desde una serie de acuerdos gerenciales (consenso) o buscan que el gerente de la sede, sustente su propuesta?
<b>31</b>	9. En su posición de investigador y docente ¿La visión y misión de la subsidiaria, mantiene la misma que la del país de origen? ¿O buscan alternativas en función a su realidad?
<b>32</b>	10. En su posición de investigador y docente. ¿Las empresas han determinado una serie de medidas que reflejen capacidad gerencial, en ese sentido, la capacidad de trabajo puede ser deficiente en función a la toma de decisiones del accionariado?
<b>33</b>	11. En su posición de investigador y docente. Respecto a las políticas de contingencia ¿Cómo aplicaría su política, en el caso que esta no sea resuelta de forma consistente?
<b>34</b>	12. En su posición de investigador y docente, ¿La aplicación de la innovación, crecimiento sostenido y diversificación para el crecimiento de la empresa, se desarrolla de forma independiente de la matriz o se hace de forma paralela?

### III. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS DEL ESTUDIO DE CHINAWOK

A continuación se muestra las transcripciones de los audios realizados a los expertos:

Protocolo de Entrevista 1

Nombre: Hans Karlsson

Cargo: Director de Operaciones

Funciones: Desarrollo de la marca internacional

#### OBJETIVO GENERAL

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

- 1** Según su criterio
- c) En su posición de experto, ¿Ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financieros de la empresa se basan para analizar su desarrollo? ¿Cuál es la rentabilidad de ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?

**Respuesta** Hans responde, que definitivamente existe una relación positiva respecto a una internacionalización, sin embargo, esta forma de interrelacionarse con la rentabilidad, se hace mejorando en cierta manera para el crecimiento de la empresa, sin embargo, en el caso específico de ChinaWok, fue por un pedido de un cliente.

- 2** Según su criterio
- c) En su posición de experto, ¿La empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es la inversión inicial para comenzar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál y por qué sería su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?

**Respuesta** Hans responde: La participación de ChinaWok al mercado internacional se basó en una propuesta diferente a la que se encuentra debido a que no existe comida fusión china como comida rápida. En ese sentido, esta forma de propuesta ayudo mucho a otras empresas operadoras de restaurantes que se encuentran ubicadas en otras ciudades desarrollar propuestas solidas de crecimiento.

- 3** Según su criterio
- c) En su posición de experto, ¿Cuál es el objetivo que una empresa como ChinaWok busca, cuando quiere internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales?

	¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿o que se encuentren en la región? ¿Cuáles son sus motivos?
<b>Respuesta</b>	Hans responde: El objetivo es buscar una propuesta de alternativa a las comidas rápidas, utilizando un formato más atractivo y adaptándose a la zona. El motivo es hacer escalamiento en los negocios.
<b>4</b>	Según su criterio c) En su posición de experto, ¿Cuáles son los indicadores financieros que reflejen que la empresa ChinaWok tenga mayor participación en el mercado internacional? ¿Esto puede variar en función de que variables? ¿El riesgo por tipo de cambio podría ser una oportunidad? ¿Cuál cree que debe ser un indicador esencial para una franquicia? ¿El tema del cambio de moneda sería una ventaja? ¿ChinaWok estará pensando tener franquiciadores extranjeros o peruanos? ¿Cuál sería su mayor éxito?
<b>Respuesta</b>	Hans responde, que los indicadores financieros son la rentabilidad y en las ventas, debido a que el negocio debe ser evaluado constantemente para evitar pérdidas. El tipo cambiario no se afecta, ya que se asume los costos de cada zona.
<b>5</b>	Según su criterio c) En su posición de experto, ¿Cuál es el mercado? ¿Cuál es la necesidad? ¿Cuál es el análisis que realiza para poder incursionar en el mercado internacional? ¿Qué busca ChinaWok en el exterior? ¿Estaba dentro del Plan estratégico? ¿Se desarrolló un estudio previo? ¿Contrataron un consultor? ¿en el caso que no contrato consultor, se arrepiente no haberlo hecho?
<b>Responde</b>	Hans dice que la necesidad del mercado se encuentra en la incursión en la primera etapa, en aquellos países que tienen mayor poder adquisitivo, sin embargo, esto fue cambiando en función a la cantidad de pedidos de otros franquiciados que pedían.
<b>6</b>	Según su criterio c) En su posición de experto, ¿Cuál es el funcionamiento operativo? ¿Se realiza con personal propio? ¿utilizan personal estratégico para incursionar en el mercado internacional? ¿Cómo se determina ello? ¿Cuál es el perfil de un gerente de planeamiento estratégico? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su propuesta de internacionalización si este punto no es viable?
<b>Responde</b>	Hans responde que la incursión operativa, se basa en personal que busca identificar una propuesta potencial en cada país.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 1</b>	
<b>Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>Técnica: Laddering</b> [10°]	
<b>7</b>	Según su criterio o) En su posición de experto, ¿Cuál es el procedimiento que realiza para seleccionar el país? ¿Si este procedimiento le ha dado resultados? ¿Lo realiza desde un enfoque

	cualitativo o cuantitativo? ¿Su procedimiento ayudó a tomar una buena decisión sobre el país que requiere la empresa?
<b>Respuesta</b>	Hans responde, la forma de seleccionar el país es usando diferentes alternativas, tales como operadores de restaurantes que solicitan una franquicia en el país de destino.
<b>8</b>	p) Identificar el objetivo, identificar la ventaja, seleccionar el país y transferir las ventajas son procesos para la selección de un país, ¿Su procedimiento abarca otros puntos? ¿Por qué motivo? ¿usted ha desarrollado su propio mecanismo de selección? ¿Podría compartir ese nuevo procedimiento? ¿Cree que se podría entender mejor la selección como un país?
<b>Respuesta</b>	Hans responde: La transferencia de las ventajas en el proceso de selección se debe a un mecanismo de selección en función a la capacidad que tiene el operador en restaurantes. Se hace un previo estudio de mercado, donde en función a las zonas se realiza con un procedimiento estándar dependiendo de la solides de la empresa franquiciadora. El negocio no se encuentra en la venta de la franquicia, sino en el volumen y solides financiera que esta tenga.
<b>9</b>	q) ¿Cuándo se plantearon los objetivos para la selección de un país, se evaluó si este fue el apropiado, si se puede construir ventajas o los desafíos que se ven en las transferencias de ventajas?
<b>Respuesta</b>	Las propuestas en la elección del país no son evaluadas de forma de forma cuantitativa sino cualitativa. Esta evaluación permite a la empresa tener un control de sus franquicias siendo principalmente, la elección a países cercanos, debido a que logísticamente pueden ser visitado y controlado.
<b>10</b>	r) ¿Cuándo la empresa se internacionalizó, primero fue a través de un comercio estable o por los insumos que este le podía producir? ¿Su internacionalización fue parcial o limitada? ¿Redujo el potencial de la operación? ¿Cómo? ¿Hubo problemas de financiamiento (limitaciones) cuando se realizó la internacionalización? ¿Con respecto a los estándares de calidad, seguridad y regulación, hubo problemas de algún tipo?
<b>Respuesta</b>	La internacionalización fue establecida por los operadores de restaurantes, los cuales permiten tener una estabilidad en el negocio.
<b>11</b>	s) ¿Su estrategia comercial para la internacionalización, en la generación de clientes, lo realiza antes o después de plantear la selección de país?
<b>Respuesta</b>	En esta etapa, se considera que el planteamiento se realiza con una estrategia comercial de bajo precio, pero altas expectativas de crecimiento (volumen).
<b>12</b>	t) ¿El desarrollo comercial respecto a la generación de clientes lo realiza a través de red de distribución, diseño comercial, tecnología o proximidad al cliente?
<b>Respuesta</b>	La generación de la red comercial se realiza con un diseño comercial en cuatro formatos, sin embargo, este puede variar en función al país
<b>13</b>	u) En su criterio como experto ¿Respecto a la selección del país su selección seria por ventajas competitivas o comparativas?

<b>Respuesta</b>	La selección del país se realiza por ventajas comparativas, debido a que el control se realiza con contratos validados desde cada país.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 2</b>	
<b>Analizar si el modelo de entrada es un el diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>Técnica: Laddering [10']</b>	
<b>14</b>	Según su criterio 11. En su posición de experto, ¿Aceptaría usar el análisis en la posición de entrada a un país, donde el acceso se encuentre sujeto a recursos complementarios? ¿Cómo desarrollaría los recursos para que sean considerados como ventaja? ¿Cómo realiza un análisis de escalabilidad en un país de internacionalización? ¿Cuál es el valor que genera su expansión? ¿Qué indicadores financieros le permiten a usted comparar la industria matriz al país que se desea internacionalizar?
<b>Respuesta</b>	La matriz de escalabilidad se encuentra en la expansión de indicadores financieros, basados en la rentabilidad, ticket promedio y cantidad de clientes.
<b>15</b>	12. En su posición de experto, ¿Con relación al destino donde desea operar la firma, como elabora el análisis de pasivos de extranjería? ¿Cómo obtiene los recursos económicos para usar los productos de la firma y crear los pasivos de infraestructura? ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para el análisis en el modelo de entrada?
<b>Respuesta</b>	Hans responde que el destino de operar con pasivos en una franquicia no funciona, este socio debe tener un respaldo financiero para que pueda operar.
<b>16</b>	13. En su posición de experto, ¿Cómo crea la estructura y la capacidad gerencial para coordinar la internacionalización? ¿La firma crea la operación en una industria conocida o lo hace desde cero (es decir compra una empresa constituida en el país de destino)? ¿Cuál es el indicador que le permite tomar decisiones en función a la forma de ingreso de la empresa al país de destino? ¿Cómo medir el escenario (nivel de agresividad) en el país de destino? ¿Cómo se mide el nivel de competitividad de otras empresas en el país destino? Nivel 1: Agencia exportadora, Nivel 2: Distribuidor con socio del país, Nivel 3: Instalar la industria, Nivel 4: Comprarte a la competencia
<b>Respuesta</b>	La empresa no es franquiciada a cualquier persona o empresa, es evaluada previamente en empresas donde tengan experiencia previa en este tipo de negocios.
<b>17</b>	14. En su posición de experto, ¿Cómo logra crear y adaptarse a las normas de conducta, lenguaje, religión, y las leyes y regulaciones? ¿Sub contrata o lo hace usted mismo? ¿Lo crea mientras lo va desarrollando? ¿Lo crea antes? ¿Usted tomaría la decisión de un modelo de entrada por motivos de leyes y regulaciones? ¿Cómo utilizaría los indicadores financieros para entender cuáles son regulaciones que afectan el mercado? ¿Cómo demostraría tal situación?

<b>Respuesta</b>	Las normas legales de cada país no logra ser un impedimento para la realización de la franquicia.
<b>18</b>	15. En su posición de experto, ¿Cómo identifica la necesidad de diseñar o rediseñar sus recursos tecnológicos, infraestructura, costos, transporte, entre otros al país de destino? ¿Cuál es el método para demostrar que los costos de entrada sean viables en el país de destino? ¿Los costos de la comida rápida en el país de destino se encuentran por debajo de los precios promedios a nivel internacional?
<b>Respuesta</b>	La forma de determinar la viabilidad es a través de tres factores: Viabilidad de los alimentos (precios promedio), alquileres y pago de personal.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 3</b>	
<b>Analizar si el establecimiento es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>Técnica: Laddering [10']</b>	
<b>19</b>	Según su criterio 12. Si el ingreso al país de destino, ¿Fue usando el nombre de la marca o uso otro para este ingreso? ¿Por qué motivo? ¿Cuál fue su razón de trabajarlo de esta forma?
<b>Respuesta</b>	Hans dice que la marca es el principal activo de la empresa, debido a que brinda un servicio este debe ser un recurso principal de ChinaWok.
<b>20</b>	13. ¿Existe doble tributación por la operación en el extranjero? ¿Cuándo la empresa destino genera divisas, y retorna al Perú, estas pagan un tributo al estado peruano, como rentas, en su estado financiero en donde es deducido sus ingresos? ¿De qué forma se realiza?
<b>Respuesta</b>	La tributación es solo para el país de origen.
<b>21</b>	14. En su posición de experto. ¿Cómo genera las ventajas cuando los recursos se transfieren al exterior? ¿Utiliza algún tipo de mecanismo? ¿Siempre va a ser apropiado usar el mismo mecanismo o puede variar en función al gobierno?
<b>Respuesta</b>	No, cada franquiciador se le transfiere el conocimiento en función a la legislación que requiere.
<b>22</b>	15. ¿Cree que el gobierno de turno puede afectar los negocios en el país? ¿De qué forma sería? ¿Requiere de algún tipo de impedimento? ¿Existe algún bloque comercial que limite sus acciones (pensando en la internacionalización)?
<b>Respuesta</b>	Los negocios deben ser en función a los impedimentos, donde los negocios pueden encontrarse en función a los bloques comerciales de cada país.
<b>23</b>	16. En su posición de experto. ¿Cómo resolvió el problema de ser una multinacional usando prácticas y comportamientos de país de destino?
<b>Respuesta</b>	Los diferentes comportamientos de cada país, se encuentran relacionados a las buenas prácticas corporativas.

24	17. En su posición de experto. ¿Cree que existe alguna desventaja respecto a alguna mala imagen que pueda tener el país de origen? ¿Cómo resolvió este problema (razones históricas)?
<b>Respuestas</b>	ChinaWok es una marca nueva en el mercado de franquicias, y es una alternativa nueva, por ello, esta selección puede crear un mercado alternativo para los operadores de restaurantes.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 4</b> <b>Analizar si la operación es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b> <b>Técnica: Laddering</b> [10']	
25	Según su criterio 9. En su posición de experto. ¿Existen empresas en países emergentes, donde las subsidiarias se limitan a la gerencia para manejar sus operaciones fuera del país de origen? ¿En este caso es ChinaWok una de ellas? ¿Cómo soluciono este problema? ¿Qué cree que pudo ser? ¿Cómo fue su origen respecto a este tema? ¿Existe problemas de reputación en el caso peruano? ¿Cómo cree que se pudo resolver?
<b>Respuesta</b>	Hans. Menciona que las empresas subsidiarias donde el país de origen crea operaciones que permiten crear la reputación de la marca.
26	10. En su posición de experto. ¿El talento humano gerencial debe ser utilizado con personal de confianza de la empresa o puede ser usado con personal del país de destino? ¿Cuál es su sustento? ¿Por qué? ¿Qué ventajas y desventajas tendría? ¿Existe variación entre una educación a otra? ¿Cómo se puede demostrar esto? ¿Cree que se puede desarrollar actividades para atraer al personal calificado? ¿Contrataría un gerente joven o adulto mayor? ¿Cuál sería su sustento? ¿Qué haría que esto sea de una forma u otra?
<b>Respuesta</b>	Hans: La confianza en que una empresa trabaja se debe a que trabaja con personal propio de Perú y especialistas en el tema de franquicias.
27	11. En su posición de experto. ¿Las empresas poseen un perfil donde les permite transferir conocimiento, sin embargo, el impacto cultural de cada una, crea escenarios que puede limitar el accionar de la empresa, como resuelve este problema?
<b>Respuesta</b>	Hans. No existe este problema, ya que cada país se tropicaliza el desarrollo de los productos.
28	12. En su posición de experto. ¿La contratación del talento hace que existan expatriados, restricciones o talento local que puede ser analizado como parte de sus procesos, donde les afecte la operación en cada empresa, cuál es el diseño de negocio que usted ha visto con mayor cercanía?
<b>Respuesta</b>	Hans, menciona que la contratación del talento se encuentra con el personal que es experto en el tema de franquicias.

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 5**

**Analizar si la integración y expansión es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comidas rápidas: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: *Laddering***

**[10']**

<b>29</b>	Según su criterio  13. En su posición de experto. ¿Los gerentes deben de buscar integración con respecto al aseguramiento de operaciones con la multinacional? ¿Cuál debe ser este perfil? ¿De qué forma se establece estos patrones de trabajo? ¿La integración de subsidiarias se encuentra en relación a la matriz de operaciones o trabaja de manera independiente? ¿Se establece un patrón de trabajo o busca adaptarse al país de destino?
<b>Respuestas</b>	Hans. La integración en las operaciones ha permitido crear un patrón de trabajo, pero se encuentra en función a la legislación.
<b>30</b>	14. En su posición de experto. ¿Cómo desarrolla sus actividades para el conocimiento del negocio? ¿lo generan desde una serie de acuerdos gerenciales (consenso) o buscan que el gerente de la sede, sustente su propuesta?
<b>Respuesta</b>	Hans. menciona que las actividades del negocio se encuentran acuerdos comerciales, sin embargo, estos factores no afectan la internacionalización.
<b>31</b>	15. En su posición de experto. ¿La visión y misión de la subsidiaria, mantiene la misma que la del país de origen? ¿O busca alternativas en función a su realidad?
<b>Respuesta</b>	Hans. Menciona que la visión y la misión de la empresa es una pieza clave para entender el horizonte de la empresa.
<b>32</b>	16. En su posición de experto. ¿Las empresas han determinado una serie de medidas que reflejen la capacidad gerencial, en ese sentido, la capacidad de trabajo puede ser deficiente en función a la toma de decisiones del accionariado?
<b>Respuesta</b>	Hans. Menciona que la capacidad gerencial hace que cada franquicia pueda sostenerse en el tiempo, un ejemplo son los centros comerciales, donde puede existir un punto de quiebre respecto a la administración de las tiendas.
<b>33</b>	17. En su posición de experto, respecto a sus políticas de contingencia ¿Cómo aplicaría su política, en el caso de que esta no sea resuelta de forma consistente?
<b>Respuesta</b>	Hans, menciona que las políticas de contingencia se tienen pendiente, pero casi nunca se aplica.
<b>34</b>	18. En su posición de experto. ¿La aplicación de la innovación, crecimiento sostenido y diversificación para el crecimiento de la empresa, se desarrolla de forma independiente de la matriz o se hace de forma paralela?
<b>Respuesta</b>	Hans menciona que el crecimiento sostenido se encuentra en el posicionamiento de la marca con otras similares en comida rápida, como es el caso de patios de comidas.



## Protocolo de Entrevista 2

Nombre: Rafael Montes de Oca Malatto

Cargo: Gerente general

Funciones: director de proyectos

### OBJETIVO GENERAL

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

- 1** Según su criterio
- d)** En su posición de experto, ¿ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financiero de la empresa se desarrollan? ¿Cuál es la rentabilidad de la ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?

**Respuesta** La internacionalización en cualquier empresa crea expectativas comerciales positivas, debido a que permite tener mayores socios y mayor nivel de atraktividad. Con respecto a la rentabilidad, la empresa posee un rango de 15 al 18%, donde puede ser mayor o menor en función al lugar donde se encuentre. Con respecto a los indicadores económicos, la empresa tiene mapeo tres tipos: personal (trabajadores), alquiler de tienda y abastecimiento de alimentos.

- 2** Según su criterio
- d)** En su posición de experto, ¿la empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es el monto para iniciar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál será su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?

**Respuesta** Por el momento no tenemos mapeado el posicionamiento de la empresa, sin embargo, siempre nos disputamos entre el segundo y tercer lugar en comidas rápidas. El monto para iniciar una franquicia con los franquiciados es mínimo, lo que se requiere es el compromiso de los operadores, que de la propia ganancia en la venta. La iniciativa se encuentra en función a la franquicia es una alternativa de comida rápida donde los consumidores pueden optar por una opción más saludable. Con respecto a los países donde no se logró el posicionamiento, se debe a una falta de estudios de mercado eficiente y la administración del franquiciado, sin embargo, el crecimiento y elección del país, depende de la negociación que se tenga con los operadores de restaurantes.

3	<p>Según su criterio</p> <p>d) En su posición de experto, ¿Cuál es el objetivo que una empresa como ChinaWok busca, cuando quiere internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales? ¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿o que se encuentren en la región? ¿Cuáles son sus motivos?</p>
<b>Resumen</b>	<p>El objetivo de la empresa es expandir la marca y posicionarse en los países de la región, para luego tomar posicionamiento a nivel regional y luego a otros continentes. El motivo más importante, es poder realizar las visitas y control de las franquicias en cada país, de esta forma se controla todo el proceso y estandarización.</p>
4	<p>Según su criterio</p> <p>d) En su posición de experto, ¿Cuáles son los indicadores financieros que hacen posible que la empresa ChinaWok pueda tener la mayor participación en el mercado internacional? ¿Esto puede variar en función? ¿El riesgo por tipo de cambio podría ser una oportunidad? ¿Cuál cree que debe ser un indicador perfecto para una franquicia? ¿El tema del cambio de moneda será una ventaja? ¿ChinaWok estará pensando tener franquiciadores extranjeros o peruanos? ¿Cuál sería su mayor éxito?</p>
<b>Respuesta</b>	<p>La empresa posee tres tipos: Niveles de alquiler de tiendas, calidad de personal (trabajadores) y capacidad de compra de productos para la producción de los platos. Si alguno de estos indicadores aumenta significativamente, las alertas comerciales de la franquicia pueden peligrar debido al encarecimiento del modelo de negocio y estaría fuera de la viabilidad comercial.</p>
5	<p>Según su criterio</p> <p>d) En su posición de experto, ¿Cuál es el mercado? ¿Cuál es la necesidad? ¿Cuál es el análisis que realiza para poder incursionar? ¿Qué busca ChinaWok en el exterior? ¿Estaba dentro del Plan estratégico? ¿Se desarrollo un estudio previo? ¿Contrataron un consultor? ¿en el caso que no contrato consultor, se arrepiente no haberlo hecho?</p>
<b>Respuesta</b>	<p>El mercado son todas las familias que requieran de un plato alternativo, más sano y con sabores diferentes. ChinaWok busca posesionarse como una marca alternativa, sin dejar de ser tomado con un posicionamiento en el mercado regional.</p>
6	<p>Según su criterio</p> <p>d) En su posición de experto, ¿Cuál es el funcionamiento operativo? ¿Se realiza con personal propio? ¿utilizan personal estratégico para incursionar en mercado internacional? ¿Cómo se determina? ¿Cuál es el perfil de un gerente de planeamiento estratégico? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su propuesta de internacionalización, si este punto no es viable?</p>
<b>Respuesta</b>	<p>El funcionamiento operativo, es como una franquicia de alimentos, sin embargo, busca adaptarse rápidamente al ambiente, tomando lo mejor de sí. El perfil de un gerente puede ser cualquier persona que haya tenido experiencia en el rubro de alimentos, sin necesidad</p>

---

que sea solo de Perú, teniendo como formación académica los estudios en ingeniería de alimentos.

#### OBJETIVO ESPECIFICO N° 1

**Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10°]**

**7** Según su criterio

- v) En su posición de experto, ¿Cuál es el procedimiento que realiza para seleccionar el país? ¿Si esta forma le ha dado resultados? ¿Lo realiza desde un enfoque cualitativo o cuantitativo? ¿Su procedimiento ayudo a tomar una buena decisión sobre el país que requiere la empresa?

**Respuesta** El procedimiento es tomando en cuenta el operador de restaurante mas grande del lugar, es decir, un operador que busque aumentar sus ventas y diversificar su portafolio de ventas, haciendo que cumpla con las medidas que la franquicia lo solicita.

**8** w) Identificar el objetivo, identificar la ventaja, seleccionar el país y transferir las ventajas son procesos para la selección de un país, ¿Su procedimiento abarca otros puntos? ¿Por qué motivo? ¿usted ha desarrollado su propio mecanismo de selección? ¿Podría compartir ese nuevo procedimiento? ¿Cree que se podría entender mejor la selección como un país?

**Respuesta** Las ventajas competitivas que identifica a la selección de un país, se encuentran en la búsqueda de la negociación que se disponga con el operador de restaurante en la zona.

**9** x) ¿Cuándo se plantearon los objetivos para la selección de un país, se evaluó si este fue el apropiado, si se puede construir ventajas o el tipo de desafío que este cumple en las transferencias de ventaja?

**Respuesta** Si se evalúa, incluso se realizan estudios de mercados, para evaluar dicha situación, sin embargo, es responsabilidad del franquiciador que se realice o no.

**10** y) ¿Cuándo la empresa se internacionalizo, primero fue a través de un comercio estable o por los insumos que este le podía producir? ¿Su internacionalización su parcial o limitada? ¿redujo el potencial de la operación? ¿Cómo? ¿hubo problemas de financiamiento (limitaciones) cuando se realizó la internacionalización? ¿con respecto a los estándares de calidad, Seguridad y Regulación, hubo problemas de algún tipo?

**Respuesta** Los comercios en estos casos son todos estables, debido a que el operador de restaurantes, decide seguir comprando y diversificando su cartera de negocios.

**11** z) ¿Su estrategia comercial para la internacionalización, en la generación de clientes, lo realiza antes o después de plantear la selección de país?

**Respuesta** Se realiza en paralelo, debido a que cada operador puede ser identificado según sea el país donde opere.

**12** aa) ¿El desarrollo comercial respecto a la generación de clientes lo realiza a través de: red de distribución, diseño comercial, ¿tecnología o proximidad al cliente?

**Respuesta** No, todo se realiza con una negociación de partes distribuidas en función al operador.

---

13	bb) En su criterio como experto ¿Respecto a la selección del país, donde no controla la empresa, su selección sería por ventajas competitivas o comparativas?
<b>Respuesta</b>	Si, cada país se ubica dentro de una zona comercial, para evitar su no visita. De esta forma se controlan todos los procesos y sus funciones de las franquicias.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 2</b> <b>Analizar si el modelo de entrada es un el diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b> <b>Técnica: Laddering</b> <span style="float: right;"><b>[10']</b></span>	
14	Según su criterio cc) En su posición de experto, ¿aceptaría usar el análisis en la posición de entrada a un país donde el acceso se encuentre sujeto a recursos complementarios? ¿Cómo desarrollaría los recursos para que sean considerados como ventaja? ¿Cómo realiza un análisis de escalabilidad en país de internacionalización? ¿Cuál es el valor que genera su expansión? ¿Qué indicadores financieros le permiten a usted comparar la industria matriz al país que se desea internacionalizar?
<b>Respuesta</b>	En esta posición, existen una serie de estrategias para la escalabilidad, donde usan la participación regional es la forma para escalar en diferentes territorios.
15	dd) En su posición de experto, ¿con relación al destino donde desea operar la firma, como elabora el análisis de pasivos de extranjería? ¿Cómo obtiene los recursos económicos para usar los productos de la firma y crear los pasivos de infraestructura? ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para el análisis en el modelo de entrada?
<b>Respuesta</b>	La empresa como franquicia no tiene activos ni pasivos como son infraestructura, para ello, el negocio del franquiciador (diversificación) crea un portafolios de ventas, las cuales genera una serie de beneficios de corto plazo.
16	ee) En su posición de experto, ¿Cómo crea la estructura y la capacidad gerencial para coordinar la internacionalización? ¿La firma crea la operación en una industria conocida o lo hace desde cero (es decir compra una empresa constituida en el país de destino)? ¿Cuál es el indicador que le permite tomar decisiones en función a la forma de ingreso de la empresa al país destino? ¿Cómo medir el escenario (nivel de agresividad) en el país de destino? ¿Cómo se mide el nivel de competitividad de la competencia en el país destino?
17	2. En su posición de experto, ¿Cómo logra crear las normas de conducta, lenguaje, religión, y las leyes y regulaciones? ¿Sub contrata o lo hace usted mismo? ¿lo crea cuando lo va desarrollando? ¿lo crea antes? ¿usted tomaría la decisión de un modelo de entrada por motivos de leyes y regulaciones? ¿Cómo utilizaría los indicadores financieros para entender cuáles son regulaciones que afectan el mercado? ¿Cómo demostraría tal situación?

<b>Respuesta</b>	En esta posición, se encuentra las normas de conducta, la cual cada país puede guardar relación con estos hábitos, en ese sentido, la franquicia busca adaptarse a este ambiente, lográndose identificar con el público.
<b>18</b>	3. En su posición de experto, ¿Cómo identifica la necesidad de diseñar o rediseñar sus recursos (tecnológicos, infraestructura, costos, transporte, entre otros) al país de destino? ¿Cuál es el método para demostrar que los costos de entrada, sean viables para el país de destino? ¿Si los costos de la comida rápida en el país destino se encuentran por debajo de los precios promedios a nivel internacional?
<b>Respuesta</b>	Cada país tiene su identificación y sus recursos pre existentes, en ese sentido, va a depender de la empresa franquiciadora la que crea conveniente el uso de cada una de ellas.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 3</b>	
<b>Analizar si el establecimiento es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>Técnica: Laddering [10']</b>	
<b>19</b>	Según su criterio
	18. Si el ingreso al país de destino, ¿fue usando el nombre de la marca o uso otro para este ingreso? ¿Por qué motivo? ¿Cuál fue su razón de trabajarlo de esta forma?
<b>Respuesta</b>	Si, fue usando el nombre de la marca ChinaWok.
<b>20</b>	19. ¿Existe doble tributación por la operación en el extranjero? ¿Cuándo la empresa destino genera divisas, y retorna al Perú, estas pagan un tributo al estado peruano, como rentas, en su estado financiero en donde es deducido sus ingresos? ¿De qué forma se realiza?
<b>Respuesta</b>	Cada empresa funciona de forma independiente y la tributación va a depender de los tratados comerciales, sin embargo, en el caso de Chile (país que tiene más tratados) existen tratados básicamente en el uso del recurso humano.
<b>21</b>	20. En su posición de experto. ¿Cómo genera las ventajas cuando los recursos se transfieren al exterior? ¿utiliza algún tipo de mecanismo? ¿Siempre va a ser apropiado usar el mismo mecanismo o puede variar en función al gobierno?
<b>Respuesta</b>	Con respecto a esta posición, las ventajas se encuentran en el uso de áreas de trabajo como es el caso de las recetas y procedimientos para la elaboración de sus platos.
<b>22</b>	21. ¿Cree que el gobierno de turno puede afectar los negocios en el país? ¿de qué forma sería? ¿requiere de algún tipo de impedimento? ¿Existe algún bloque comercial que limite sus acciones (pensando en la internacionalización)?
<b>Respuesta</b>	No, porque cada negocio debe ser manejado desde el punto de vista independiente y no políticamente.
<b>23</b>	22. En su posición de experto. ¿Cómo resolvió el problema ser una multinacional usando prácticas y comportamientos de país de destino?
<b>Respuesta</b>	A través de un manual de procedimiento.

24	23. En su posición de experto. ¿Cree que existe alguna desventaja respecto a alguna mala imagen que pueda tener el país de origen? ¿Cómo resolvió este problema (razones históricas)?
<b>Respuesta</b>	No, porque todavía la empresa es relativamente nueva en algunos países.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 4</b> <b>Analizar si la operación es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b> <b>Técnica: Laddering</b> <span style="float: right;"><b>[10']</b></span>	
25	Según su criterio
	13. En su posición de experto. ¿Existen empresas de países emergentes donde las subsidiarias se limitan a la gerencia para manejar sus operaciones fuera del país de origen? ¿En este caso es ChinaWok? ¿Cómo soluciono este problema? ¿Qué cree que pudo ser? ¿Cómo fue su origen respecto a este tema? ¿existe problemas de reputación en el caso peruano? ¿Cómo cree que se pudo resolver?
<b>Respuesta</b>	La empresa posee una excelente reputación, en ese sentido se considera que no se limitan a la gerencia del país de origen, sino pueden modificarla previo aviso.
26	14. En su posición de experto. ¿El talento humano gerencial debe ser utilizado con personal de confianza de la empresa o puede ser usado con personal del país de destino? ¿Cuál es su sustento? ¿Por qué? ¿Qué ventajas y desventajas tendría? ¿Existe variación entre una educación a otra? ¿Cómo se puede demostrar esto? ¿Cree que se puede desarrollar actividades para atraer el personal calificado? ¿Contrataría un gerente joven o adulto mayor? ¿Cuál sería su sustento? ¿Qué haría que esto sea de una forma u otra?
<b>Respuesta</b>	El talento humano debe generar la confianza de la empresa, en ese sentido se busca el mismo personal que otras franquicias (estudiantes universitarios).
27	15. En su posición de experto. ¿Las empresas poseen un perfil donde les permite transferir conocimiento, sin embargo, el impacto cultural de cada una, crea escenarios que puede limitar el accionar de la empresa, como resuelve este problema?
<b>Respuesta</b>	No es un problema, la empresa es muy flexible en este sentido.
28	16. En su posición de experto. ¿La contratación del talento hace que existan expatriados, restricciones o talento local que puede ser analizado como parte de sus procesos, donde les afecte la operación en cada empresa, cuál es el diseño de negocio que usted ha visto con mayor cercanía?
<b>Respuesta</b>	No, se coloca a personal de la zona.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 5</b> <b>Analizar si la integración y expansión es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comidas rápidas: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b> <b>Técnica: Laddering</b> <span style="float: right;"><b>[10']</b></span>	
29	Según su criterio

	19. En su posición de experto. ¿los gerentes deben tener una integración con respecto a la aseguración de operaciones con la multinacional? ¿Cuál debe ser este perfil? ¿de qué forma se establece estos patrones de trabajo? ¿la integración de subsidiarias se encuentra en relación a la matriz de operaciones o trabaja de manera independiente? ¿Se establece un patrón de trabajo o busca adaptarse al país de destino?
<b>Respuesta</b>	Si, los gerentes son elegidos por la empresa que opera los restaurantes, en ese sentido, se considera que son los apropiados.
<b>30</b>	20. En su posición de experto. ¿Cómo desarrolla sus actividades en el conocimiento del negocio? ¿lo generan desde una serie de acuerdos gerenciales (consenso) o buscan que el gerente de la sede, sustente su propuesta?
<b>Respuesta</b>	Lo generan a través de un acuerdo de gerencia.
<b>31</b>	21. En su posición de experto. ¿la visión y misión de la subsidiaria, mantiene la misma que del país de origen? ¿o busca alternativas en función a su realidad?
<b>Respuesta</b>	Si, es la misma visión y misión.
<b>32</b>	22. En su posición de experto. ¿Las empresas han determinado una serie de medidas que reflejen capacidad gerencial, en ese sentido, la capacidad de trabajo puede ser deficiente en función a la toma de decisiones del accionariado?
<b>Respuesta</b>	No, las franquicias y su capacidad gerencial se encuentran respaldado por los operadores de restaurantes.
<b>33</b>	23. En su posición de experto. Respecto a sus políticas de contingencia ¿Cómo aplicaría su política, en el caso que esta no sea resuelta de forma consistente?
<b>Respuesta</b>	La empresa se retira o anula el contrato con la empresa franquiciadora.
<b>34</b>	24. En su posición de experto. ¿la aplicación de la innovación, crecimiento sostenido y diversificación para el crecimiento de la empresa, se desarrolla de forma independiente de la matriz o se hace de forma paralela?
<b>Respuesta</b>	Se hace de forma paralela, aplicando una estrategia de posicionamiento consolidado en la marca.

Protocolo de Entrevista 3
Piero Gasolo Sanguinetti
Jefe de operaciones
Supervisión de la Operación de restaurantes

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
<b>Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>1</b>	Según su criterio

e) En su posición de experto, ¿ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financiero de la empresa se desarrollan? ¿Cuál es la rentabilidad de la ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?

**Respuesta** De todas maneras, una de las cosas que se ve, cuando logras operaciones exitosas, en las regalías donde pagan todas las marcas, en diferentes plazas, hasta donde he estado con ChinaWok, la plaza más importante es Chile, ha abierto se ha expandido, superando a Perú, donde era inicialmente, con 46 locales, para ser exacto, ha abierto de plazas más, Chile está por encima de esto. El fit juego un punto importante, ya que se encuentra en función a la apertura de las tiendas. Permite tomar mayores ingresos, la línea interna, nuevas tecnologías que están orientadas a la tecnificación del producto. El mercado chileno a pesar que la comida no es netamente peruana, tiene una influencia china, es una mezcla con elementos peruanos, con otras influencias, y eso hace el chifa, es muy propio nuestro, en países como Chile pega mucho. Tienen algunos temas que nos aceptan todos, como algunos son exitosos, algunos no calzan, ChinaWok, está muy abierta a la tropicalización, acepta cambios con características propias de la sociedad, lo que puede aportar la gastronomía chilena. La contratación de personal tiene una rotación de 200% anual, donde le das la vuelta a la compañía dos veces al año. Tienes gente nueva continuamente, además que tiene un costo de aprendizaje alto, la cual genera problemas asociado impacto al negocio directamente, cuando no tienes procesos claros, y una estructura sólida. En el caso nuestra dentro de la estructura organizacional, es importante tener personas estables, donde dentro de tus pilares, la rotación es un problema que afecta los indicadores, donde no se controla, desde el aspecto salarial hasta la proyección de la visión de la empresa. No existe estrategia que sea sostenida, quieras o no, se afectan todos los indicadores que afectan. No necesariamente son los administradores, es el personal que manipula los insumos, que desarrolla los productos, e impactan la línea de negocio.

**2** Según su criterio

e) En su posición de experto, ¿la empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es el monto para iniciar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál será su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?

**Respuesta** El posicionamiento internacional, como indicadores de los tres que has indicado (costo de alquileres, rotación de personal y costo de insumos), lo que es importante porque esa nueva realidad, el delivery es un canal que ha ChinaWok nunca lo ha tenido tan potente, en otros países, con otros canales aplicados muy potentes en Centro América donde no funciona mucho, se tuvo una plaza a prueba, pero no funciona. La ubicación de los locales tiene mucho que ver. Fuera de lo conversado, tener buenos lugares de alquiler, que manejen la rentabilidad de la marca, no es abrir por abrir. Las otras empresas franquiciadoras, también tienen el



---

mismo problema de rotación de personal, no es un problema de ChinaWok, también tienen las otras empresas el mismo problema, el negocio del fast food, sufre eso. El fast food tiene una rotación de personal en 120% en promedio al año y entre 8% y 10% mensual, pero, en otros países, es mayor, por ejemplo en Perú se trabaja mucho el tema cultural, aunque suene más *soft*, existe una cultura organizacional muy fuerte para que sientan las condiciones para que emocionales, para que se vean responsables de hacer este trabajo. Respondiendo a las características actuales del capital humano, donde se encuentra con grupo de jóvenes distraídos, que no les gusta tener responsabilidades, donde no entienden, a diferencia que no aceptas sus opiniones, donde tienen las capacidades del capital humano, por este motivo, se invierte mucho en capital humano. En otros aspectos se brindan flexibilidad de horarios, porque muchos estudian varias cosas, dan mayor tolerancia, son aspectos importantes, es una generación donde han crecido con papa y mama ausentes (corte emocional).

**3** Según su criterio

- e) En su posición de experto, ¿Cuál es el objetivo que una empresa como ChinaWok busca, cuando quiere internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales? ¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿o que se encuentren en la región? ¿Cuáles son sus motivos?

**Resumen** Nuestra estrategia es vender la franquicia a operadores gastronómicos, los cuales brindan mayor acercamiento respecto a su expertis en el campo de acción. Este posicionamiento se encuentra en la competencia, como es el caso de panda express, sin embargo, y también en Chile estas otras competencias directas.

**4** Según su criterio

- e) En su posición de experto, ¿Cuáles son los indicadores financieros que hacen posible que la empresa ChinaWok pueda tener la mayor participación en el mercado internacional? ¿Esto puede variar en función? ¿El riesgo por tipo de cambio podría ser una oportunidad? ¿Cuál cree que debe ser un indicador perfecto para una franquicia? ¿El tema del cambio de moneda será una ventaja? ¿ChinaWok estará pensando tener franquiciadores extranjeros o peruanos? ¿Cuál sería su mayor éxito?

**Respuesta** En el caso de Chile, existe franquicias como el caso de FKC que vende lentejas, en el caso de Perú, Mc Donald vende pollo broster, y tienes que convertirte en una solo, sobre la aceptación del mercado en el producto. En centro América es un operador gastronómico tiene que ver con el éxito.

**5** Según su criterio

- e) En su posición de experto, ¿Cuál es el mercado? ¿Cuál es la necesidad? ¿Cuál es el análisis que realiza para poder incursionar? ¿Qué busca ChinaWok en el exterior? ¿Estaba dentro del Plan estratégico? ¿Se desarrolló un estudio previo? ¿Contrataron un consultor? ¿en el caso que no contrato consultor, se arrepiente no haberlo hecho?

**Respuesta** Definitivamente, ChinaWok tiene un producto bastante sólido, porque evita las distorsiones de sabores, también te vende las salsas eso genera consistencia en el estándar de sabor. La

---

última tentativa de abrir era en México, nuevamente de la mano de un operador gastronómico fuerte, lo que no se llegó a concretar, donde la estrategia de ChinaWok, donde vino un interesado que tenía una cadena de comida china, como 40 locales, donde sus locales no pegaban.

- 6** Según su criterio
- e) En su posición de experto, ¿Cuál es el funcionamiento operativo? ¿Se realiza con personal propio? ¿utilizan personal estratégico para incursionar en mercado internacional? ¿Cómo se determina? ¿Cuál es el perfil de un gerente de planeamiento estratégico? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su propuesta de internacionalización, si este punto no es viable?

**Respuesta** La marca debe ingresar y pegar bien, porque si no pega, es algo malo para la marca, ya que crea mala reputación.

### OBJETIVO ESPECIFICO N° 1

**Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

- 7** Según su criterio
- a) En su posición de experto, ¿Cuál es el procedimiento que realiza para seleccionar el país? ¿Si esta forma le ha dado resultados? ¿Lo realiza desde un enfoque cualitativo o cuantitativo? ¿Su procedimiento ayudo a tomar una buena decisión sobre el país que requiere la empresa?

**Respuesta** Lo primero que se hace es un análisis de la competencia, contra quien compito, por otro lado, entender cómo se mueve el negocio del fast food, que modelo de negocio tiene, que necesidades se tiene, ChinaWok tiene formato bastante optimizado, donde se tienen plazas de este metraje. Uno demanda mayor inversión, entender cómo se mueve el mercado, donde todos quieren meterse en los centros comerciales, pero no es lo mismo en otros centros comerciales, donde los generadores, eso te ayuda a entender el modelo en que se quiere entrar.

- 8** b) Identificar el objetivo, identificar la ventaja, seleccionar el país y transferir las ventajas son procesos para la selección de un país, ¿Su procedimiento abarca otros puntos? ¿Por qué motivo? ¿usted ha desarrollado su propio mecanismo de selección? ¿Podría compartir ese nuevo procedimiento? ¿Cree que se podría entender mejor la selección como un país?

**Respuesta** En muchos casos, las empresas franquiciadoras proponen vender sus ventajas competitivas, sin embargo, en el caso de ChinaWok, se analiza como compartir esta información con una motivación en que los países donde se pretende abrir mercado tengan mecanismos similares, así como una competencia similar, para evitar problemas a futuro.

- 9** c) ¿Cuándo se plantearon los objetivos para la selección de un país, se evaluó si este fue el apropiado, si se puede construir ventajas o el tipo de desafío que este cumple en las transferencias de ventaja?

<b>Respuesta</b>	Si, cuando se plantean estos objetivos se tiene una serie de ventajas en las cuales la marca puede pegar, así mismo se analiza mucho el tema de la variedad de la comida, la cual permite la escalabilidad más rápido.
<b>10</b>	d) ¿Cuándo la empresa se internacionalizo, primero fue a través de un comercio estable o por los insumos que este le podía producir? ¿Su internacionalización su parcial o limitada? ¿redujo el potencial de la operación? ¿Cómo? ¿hubo problemas de financiamiento (limitaciones) cuando se realizó la internacionalización? ¿con respecto a los estándares de calidad, Seguridad y Regulación, hubo problemas de algún tipo?
<b>Respuesta</b>	La internacionalización fue total, de esta forma, se evitó que se tenga problemas a futuro respecto a un punto como es el tema la contratación en el servicio e implementación del local, estudio de mercado, entre otros.
<b>11</b>	e) ¿Su estrategia comercial para la internacionalización, en la generación de clientes, lo realiza antes o después de plantear la selección de país?
<b>Respuesta</b>	Si, esa estrategia es conversado con el personal de la empresa con la finalidad de encontrar países y estos reúnan empresas como es el caso de las empresas gastronómicas, que permitan su internacionalización.
<b>12</b>	f) ¿El desarrollo comercial respecto a la generación de clientes lo realiza a través de: red de distribución, diseño comercial, ¿tecnología o proximidad al cliente?
<b>Respuesta</b>	No, se realiza a través de empresas especializadas en el rubro.
<b>13</b>	g) En su criterio como experto ¿Respecto a la selección del país, donde no controla la empresa, su selección sería por ventajas competitivas o comparativas?
<b>Respuesta</b>	La ventaja es comparativa, debido a que este puede ser comparado con otras para encontrar ventajas como es el caso de la venta sistemática.

## OBJETIVO ESPECIFICO N° 2

**Analizar si el modelo de entrada es un el diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

<b>14</b>	Según su criterio 4. En su posición de experto, ¿aceptaría usar el análisis en la posición de entrada a un país donde el acceso se encuentre sujeto a recursos complementarios? ¿Cómo desarrollaría los recursos para que sean considerados como ventaja? ¿Cómo realiza un análisis de escalabilidad en país de internacionalización? ¿Cuál es el valor que genera su expansión? ¿Qué indicadores financieros le permiten a usted comparar la industria matriz al país que se desea internacionalizar?
<b>Respuesta</b>	No aplicaría para el caso de ChinaWok.
<b>15</b>	5. En su posición de experto, ¿con relación al destino donde desea operar la firma, como elabora el análisis de pasivos de extranjería? ¿Cómo obtiene los recursos económicos para usar los productos de la firma y crear los pasivos de infraestructura? ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para el análisis en el modelo de entrada?
<b>Respuesta</b>	No aplicaría para el caso de ChinaWok.

16	<p>6. En su posición de experto, ¿Cómo crea la estructura y la capacidad gerencial para coordinar la internacionalización? ¿La firma crea la operación en una industria conocida o lo hace desde cero (es decir compra una empresa constituida en el país de destino)? ¿Cuál es el indicador que le permite tomar decisiones en función a la forma de ingreso de la empresa al país destino? ¿Cómo medir el escenario (nivel de agresividad) en el país de destino? ¿Cómo se mide el nivel de competitividad de la competencia en el país destino?</p> <p>Nivel 1: Agencia exportadora, Nivel 2: Distribuidor con socio del país, Nivel 3: Instalar la industria, Nivel 4: Comprarte a la competencia</p>
<b>Respuesta</b>	No aplicaría para el caso de ChinaWok.
17	<p>7. En su posición de experto, ¿Cómo logra crear las normas de conducta, lenguaje, religión, y las leyes y regulaciones? ¿Sub contrata o lo hace usted mismo? ¿lo crea cuando lo va desarrollando? ¿lo crea antes? ¿usted tomaría la decisión de un modelo de entrada por motivos de leyes y regulaciones? ¿Cómo utilizaría los indicadores financieros para entender cuáles son regulaciones que afectan el mercado? ¿Cómo demostraría tal situación?</p>
<b>Respuesta</b>	No aplicaría para el caso de ChinaWok. Si bien, existe una serie de metas donde se proyecta a la empresa gastronómica, esta debe ser diseñada específicamente en el crecimiento en apertura de tiendas en el tiempo. El contrato es regional, por lo cual depende de la zona donde pertenezca el franquiciador.
18	<p>8. En su posición de experto, ¿Cómo identifica la necesidad de diseñar o rediseñar sus recursos (tecnológicos, infraestructura, costos, transporte, entre otros) al país de destino? ¿Cuál es el método para demostrar que los costos de entrada, sean viables para el país de destino? ¿Si los costos de la comida rápida en el país destino se encuentran por debajo de los precios promedios a nivel internacional?</p>
<b>Respuesta</b>	No aplicaría para el caso de ChinaWok.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 3</b> <b>Analizar si el establecimiento es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b> <b>Técnica: Laddering</b> <span style="float: right;"><b>[10']</b></span>	
19	<p>Según su criterio</p> <p>24. Si el ingreso al país de destino, ¿fue usando el nombre de la marca o uso otro para este ingreso? ¿Por qué motivo? ¿Cuál fue su razón de trabajarlo de esta forma?</p>
<b>Respuesta</b>	Si, se usa tomando la marca, pero esta debe contener un tipo de ingreso que justifique las acciones directas de la compañía.
20	<p>25. ¿Existe doble tributación por la operación en el extranjero? ¿Cuándo la empresa destino genera divisas, y retorna al Perú, estas pagan un tributo al estado peruano, como rentas, en su estado financiero en donde es deducido sus ingresos? ¿De qué forma se realiza?</p>

<b>Respuesta</b>	No, porque se hace una empresa en el país de destino.
<b>21</b>	26. En su posición de experto. ¿Cómo genera las ventajas cuando los recursos se transfieren al exterior? ¿utiliza algún tipo de mecanismo? ¿Siempre va a ser apropiado usar el mismo mecanismo o puede variar en función al gobierno?
<b>Respuesta</b>	No, no interviene.
<b>22</b>	27. ¿Cree que el gobierno de turno puede afectar los negocios en el país? ¿de qué forma sería? ¿requiere de algún tipo de impedimento? ¿Existe algún bloque comercial que limite sus acciones (pensando en la internacionalización)?
<b>Respuesta</b>	No existe ningún bloque legal respecto al negocio.
<b>23</b>	28. En su posición de experto. ¿Cómo resolvió el problema ser una multinacional usando prácticas y comportamientos de país de destino?
<b>Respuesta</b>	No existió ninguno.
<b>24</b>	29. En su posición de experto. ¿Cree que existe alguna desventaja respecto a alguna mala imagen que pueda tener el país de origen? ¿Cómo resolvió este problema (razones históricas)?
<b>Respuesta</b>	En el caso de Chile, fue algo positivo, debido a que cuando se dice que es de Perú, el país residente lo acepta con mayor apego.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 4</b> <b>Analizar si la operación es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b> <b>Técnica: Laddering</b> <span style="float: right;"><b>[10']</b></span>	
<b>25</b>	Según su criterio 17. En su posición de experto. ¿Existen empresas de países emergentes donde las subsidiarias se limitan a la gerencia para manejar sus operaciones fuera del país de origen? ¿En este caso es ChinaWok? ¿Cómo soluciono este problema? ¿Qué cree que pudo ser? ¿Cómo fue su origen respecto a este tema? ¿existe problemas de reputación en el caso peruano? ¿Cómo cree que se pudo resolver?
<b>Respuesta</b>	No existe ninguna, ya que este riesgo lo asume la empresa franquiciadora del país de destino.
<b>26</b>	18. En su posición de experto. ¿El talento humano gerencial debe ser utilizado con personal de confianza de la empresa o puede ser usado con personal del país de destino? ¿Cuál es su sustento? ¿Por qué? ¿Qué ventajas y desventajas tendría? ¿Existe variación entre una educación a otra? ¿Cómo se puede demostrar esto? ¿Cree que se puede desarrollar actividades para atraer el personal calificado? ¿Contrataría un gerente joven o adulto mayor? ¿Cuál sería su sustento? ¿Qué haría que esto sea de una forma u otra?
<b>Respuesta</b>	El talento humano es uno de los grandes retos que tiene la empresa, por ello, la cultura empresarial es un tema que se trabaja mucho con la población, con el objetivo de encontrar sinergias que permitan su progreso.

27	19. En su posición de experto. ¿Las empresas poseen un perfil donde les permite transferir conocimiento, sin embargo, el impacto cultural de cada una, crea escenarios que puede limitar el accionar de la empresa, como resuelve este problema?
<b>Respuesta</b>	Con respecto a este tema, se considera importante que el impacto cultural en cada país, principalmente en la población joven que trabaja, debe ser tratado y analizado para evitar malos entendidos.
28	20. En su posición de experto. ¿La contratación del talento hace que existan expatriados, restricciones o talento local que puede ser analizado como parte de sus procesos, donde les afecte la operación en cada empresa, cuál es el diseño de negocio que usted ha visto con mayor cercanía?
<b>Respuesta</b>	No aplica en estos casos.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 5</b>	
<b>Analizar si la integración y expansión es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comidas rápidas: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>Técnica: Laddering</b> <span style="float: right;"><b>[10']</b></span>	
29	Según su criterio 25. En su posición de experto. ¿los gerentes deben tener una integración con respecto a la aseguración de operaciones con la multinacional? ¿Cuál debe ser este perfil? ¿de qué forma se establece estos patrones de trabajo? ¿la integración de subsidiarias se encuentra en relación a la matriz de operaciones o trabaja de manera independiente? ¿Se establece un patrón de trabajo o busca adaptarse al país de destino?
<b>Respuesta</b>	No aplicaría para el caso de ChinaWok.
30	26. En su posición de experto. ¿Cómo desarrolla sus actividades en el conocimiento del negocio? ¿lo generan desde una serie de acuerdos gerenciales (consenso) o buscan que el gerente de la sede, sustente su propuesta?
<b>Respuesta</b>	No aplicaría para el caso de ChinaWok.
31	27. En su posición de experto. ¿la visión y misión de la subsidiaria, mantiene la misma que del país de origen? ¿o busca alternativas en función a su realidad?
<b>Respuesta</b>	La empresa estaría pensando migrar hacia un público más retail con la marca, buscando que este sea tomado en cuenta para una tarea más simple en el desarrollo de sus posiciones.
32	28. En su posición de experto. ¿Las empresas han determinado una serie de medidas que reflejen capacidad gerencial, en ese sentido, la capacidad de trabajo puede ser deficiente en función a la toma de decisiones del accionariado?
<b>Respuesta</b>	No aplicaría para el caso de ChinaWok.
33	29. En su posición de experto. Respecto a sus políticas de contingencia ¿Cómo aplicaría su política, en el caso que esta no sea resuelta de forma consistente?
<b>Respuesta</b>	No aplicaría para el caso de ChinaWok.

34	30. En su posición de experto. ¿la aplicación de la innovación, crecimiento sostenido y diversificación para el crecimiento de la empresa, se desarrolla de forma independiente de la matriz o se hace de forma paralela?
----	---

**Respuesta** No aplicaría para el caso de ChinaWok.

Protocolo de Entrevista 4
Giorgio Benza Zavala
Gerente General de Dunkin donuts
Director Comercial

#### OBJETIVO GENERAL

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

1	Según su criterio f) En su posición de experto, ¿ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financiero de la empresa se desarrollan? ¿Cuál es la rentabilidad de la ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?
---	---

**Respuesta** En su posición de Dunkin Donuts, si totalmente, es una manera de ofrecer crecimiento, a veces el mercado nacional tiene su límite por el tipo de negocio o estructura. Sin embargo, un negocio como Dunkin Donuts, se tiene cada cierto tamaño poblacional, y está relacionado a estados socioeconómicos, y tener un público objetivo donde tiene un público inicial. Al poder adquisitivo, me refiero hay maneras de segmentar, hay una segmentación de hábitos por ejemplo grupos de intereses. Es una empresa de origen americano, es publica en la bolsa y está en 55 países. Que indicadores económicos son las ventas, los EBITA, las utilidades, el nivel de apertura, donde se compromete un número de tiendas, donde la apertura de tiendas es una apertura de tiendas, como vas la venta, además también la venta de la tienda comparativamente con el año anterior, además la comparas con otros mercados (ventas comparativas). Escalas de tiempo, el primer año se compara con el segundo año y que tan gasto en remodelación, marketing, publicidad, entre otros.

2	Según su criterio f) En su posición de experto, ¿la empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o
---	--

	alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es el monto para iniciar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál será su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?
<b>Respuesta</b>	Su ventaja competitiva, enfocada de donas, donde el desayuno está relacionado con lo dulce, empieza con el tema saludable, la gente no come donas todos los días, pero si toma un café o un jugo, lo cual se inicia desde los 60 con el café. Con granos de diferentes países, donde tiene una relación muy potente.
<b>3</b>	Según su criterio f) En su posición de experto, ¿Cuál es el objetivo que una empresa como ChinaWok busca, cuando quiere internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales? ¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿o que se encuentren en la región? ¿Cuáles son sus motivos?
<b>Resumen</b>	Esta combinación con diferentes variedades a un buen precio, una buena calidad, combinado con esta donaría. Hay momentos del día, desayuno, medio día y al final del día. Por este motivo, la empresa crea diferentes es como un sándwiches aplastados. Empiezas a complementar, es el café con estos donerías. En términos de posicionamiento de marketing, es como una recarga del día, Conceptualmente, en producto café y donería y en la parte del día.
<b>4</b>	Según su criterio f) En su posición de experto, ¿Cuáles son los indicadores financieros que hacen posible que la empresa ChinaWok pueda tener la mayor participación en el mercado internacional? ¿Esto puede variar en función? ¿El riesgo por tipo de cambio podría ser una oportunidad? ¿Cuál cree que debe ser un indicador perfecto para una franquicia? ¿El tema del cambio de moneda será una ventaja? ¿ChinaWok estará pensando tener franquiciadores extranjeros o peruanos? ¿Cuál sería su mayor éxito?
<b>Respuesta</b>	Dunkin donuts donas compite en toda la zona oeste con Starbucks, porque está muy relacionado con este producto, está relacionado con tu tercer lugar, con tu laptop, en el caso de Dunkin donuts donas está dirigido a la clase trabajadora pero de mentalidad, puede ser un millonario, te importa más el producto que toda la atmósfera, agarras tu café, te sientas un rato, es un concepto más práctico, a los conocedores de café, con menos de café, pero vas por otras cosas (en el caso de Starbucks).
<b>5</b>	Según su criterio f) En su posición de experto, ¿Cuál es el mercado? ¿Cuál es la necesidad? ¿Cuál es el análisis que realiza para poder incursionar? ¿Qué busca ChinaWok en el exterior? ¿Estaba dentro del Plan estratégico? ¿Se desarrollo un estudio previo? ¿Contrataron un consultor? ¿en el caso que no contrato consultor, se arrepiente no haberlo hecho?
<b>Respuesta</b>	Para el caso de Dunkin Donuts, creo alternativas en las cuales donas para diabéticos, donas sin gluten, como en el caso de Mc Donald tiene ensaladas, pero son los productos que menos



venden. Pero si se ha dado alternativas, como productos que te dan energía en un lado positivo. Sinceramente sigue siendo de los productos clásicos.

- 6** Según su criterio
- f) En su posición de experto, ¿Cuál es el funcionamiento operativo? ¿Se realiza con personal propio? ¿utilizan personal estratégico para incursionar en mercado internacional? ¿Cómo se determina? ¿Cuál es el perfil de un gerente de planeamiento estratégico? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su propuesta de internacionalización, si este punto no es viable?

**Respuesta** Dunkin Donuts se vende como el complemento con doce marcas, en NGR se vende el concepto de una cafetería, es el complemento a otras partes del día. Dunkin donuts a las tres am, me provoca un dona y un café te complementa el momento. Es una cafetería que te vende todo el día.

#### OBJETIVO ESPECIFICO N° 1

**Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

- 7** Según su criterio
- a) En su posición de experto, ¿Cuál es el procedimiento que realiza para seleccionar el país? ¿Si esta forma le ha dado resultados? ¿Lo realiza desde un enfoque cualitativo o cuantitativo? ¿Su procedimiento ayudo a tomar una buena decisión sobre el país que requiere la empresa?

**Respuesta** Un negocio es de retail, y el otro es la producción, es otro conocimiento, donde Dunkin Donuts vende los insumos, donde la importación cuesta, te quita dependiendo de la manufactura, donde tienes una mano de obra más barata que la americana.

- 8** b) Identificar el objetivo, identificar la ventaja, seleccionar el país y transferir las ventajas son procesos para la selección de un país, ¿Su procedimiento abarca otros puntos? ¿Por qué motivo? ¿usted ha desarrollado su propio mecanismo de selección? ¿Podría compartir ese nuevo procedimiento? ¿Cree que se podría entender mejor la selección como un país?

**Respuesta** No se preguntó debido a que a que pertenece a un proceso más amplio.

- 9** c) ¿Cuándo se plantearon los objetivos para la selección de un país, se evaluó si este fue el apropiado, si se puede construir ventajas o el tipo de desafío que este cumple en las transferencias de ventaja?

**Respuesta** Con respecto a este tema, se considera que los objetivos en la selección del país, se encuentra en la transferencia de conocimiento principalmente en la maquila para la producción.

Protocolo de Entrevista 5

Percy Noblecilla

Administrador de la marca
Jefe de operaciones de Papa Johns

## OBJETIVO GENERAL

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

<b>1</b>	Según su criterio  g) En su posición de experto, ¿ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financiero de la empresa se desarrollan? ¿Cuál es la rentabilidad de la ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?
<b>Respuesta</b>	Desde el lado de la franquicia, le permite de crecer para la compañía, el modelo es bastante conveniente, pero no operando, sino a través de socios estratégicos, operando con control y mostrar crecimiento. Manejar la parte operativa, donde es una forma bastante conveniente, de crecer sin asumir todo el riesgo. En el mundo de los restaurantes, se debe ver varios indicadores con formatos de venta (patio de comida, tiendas, solo delivery). El costo de comida, traer insumos de afuera, la marca genera una serie de indicadores financieros que pueden hacer variar a la franquicia. Además, la renta es uno de los costos que impactan en cualquier restaurante, también las regalías, en el caso de Pj, está en 5%, pero existen algunas bondades, si tu cumple con la meta de apertura, en el primer año pagas regalías, como es el caso de un proyecto mano de obras. Yo diría, ahí esta el grueso, donde vas a gastas en Luz, agua. En cuanto a la rotación, es alta en general, en el caso de Perú, es muy alta, y todavía existe una estacionalidad, en un 15% mensual, pero buscas mantenerse en 10% al año. Existe otros países, como el caso de Nicaragua, no existe rotación, las condiciones de trabajo son otras, es de 1%. La cadena de retail, son nuestra fuente de recursos humanos, debido a que las personas laboran en un lugar similar, con cierto nivel de jerarquías, luego son llamadas a nuestras tiendas como centros comerciales, donde los restaurantes de franquicias. La rentabilidad es del 4% mensual.
<b>2</b>	Según su criterio  g) En su posición de experto, ¿la empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es el monto para iniciar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál será su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?
<b>Respuesta</b>	Está presente en 50 países, ha cumplido 17 en el mercado peruano, es una marca sólida y conocida (en el top of mind es del 30%), sin embargo, existen algunos distritos vírgenes

como San Juan de Lurigancho, Pro. En lugares no teníamos presencia, en provincia nos ha ido muy bien. En el caso de Perú, nos ha ido muy bien, debido a que PJ, tiene una promesa de venta muy interesante, donde el precio es un poco más alto y la calidad es muy superior que el promedio. Cuando venimos a Perú, venimos con una promesa de Calidad, y rapidez en el servicio.

- 3** Según su criterio
- g) En su posición de experto, ¿Cuál es el objetivo que una empresa como ChinaWok busca, cuando quiere internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales? ¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿o que se encuentren en la región? ¿Cuáles son sus motivos?

**Resumen** No se preguntó.

### OBJETIVO ESPECIFICO N° 1

**Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

- 7** Según su criterio
- d) En su posición de experto, ¿Cuál es el procedimiento que realiza para seleccionar el país? ¿Si esta forma le ha dado resultados? ¿Lo realiza desde un enfoque cualitativo o cuantitativo? ¿Su procedimiento ayudo a tomar una buena decisión sobre el país que requiere la empresa?

**Respuesta** Hubo dos factores clave que permitieron posicionarse en un sector específicos, la marca empezó a crecer, si bien la operación en restaurantes no es perfecta, existía un trabajo post venta de recuperar ese cliente a como de lugar. Tenía iniciativa como, por ejemplo, una carta recuperando al cliente, en el caso de un error en el pedido, se le entregaba uno totalmente gratis y una carta de disculpa del gerente.

Está posicionada por una buena pregunta.

### OBJETIVO ESPECIFICO N° 2

**Analizar si el modelo de entrada es un el diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

- 14** Según su criterio
9. En su posición de experto, ¿aceptaría usar el análisis en la posición de entrada a un país donde el acceso se encuentre sujeto a recursos complementarios? ¿Cómo desarrollaría los recursos para que sean considerados como ventaja? ¿Cómo realiza un análisis de escalabilidad en país de internacionalización? ¿Cuál es el valor que genera su expansión? ¿Qué indicadores financieros le permiten a usted comparar la industria matriz al país que se desea internacionalizar?

**Respuesta** El nombre de la marca, no te dice mucho, y los iconos no se relacionaba con el producto, los iconos de la marca más costo tomo difundir.

<b>17</b>	10. En su posición de experto, ¿Cómo logra crear las normas de conducta, lenguaje, religión, y las leyes y regulaciones? ¿Sub contrata o lo hace usted mismo? ¿lo crea cuando lo va desarrollando? ¿lo crea antes? ¿usted tomaría la decisión de un modelo de entrada por motivos de leyes y regulaciones? ¿Cómo utilizaría los indicadores financieros para entender cuáles son regulaciones que afectan el mercado? ¿Cómo demostraría tal situación?
<b>Respuesta</b>	Existe unas personas que se llaman desarrolladores de marca, los cuales analizan si el mercado es aceptado por el país de destino, asimismo, el proceso de franquicia se hace en función a la necesidad del mercado respecto al producto, donde se firman contratos, se ponen tiempos, por alguna razón este inversionista no puede seguir dándole crecimiento a la marca.

Protocolo de Entrevista 6
Roberto Alejandro Gonzales Natteri
Gerente de operaciones
Jefe de operaciones de Papa Johns

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
<b>Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>1</b>	Según su criterio  <b>h)</b> En su posición de experto, ¿ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financiero de la empresa se desarrollan? ¿Cuál es la rentabilidad de la ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?
<b>Respuesta</b>	Desde el lado de la franquicia, es una forma diferente para crecer para la compañía, donde las casas matrices, donde el modelo es conveniente, porque les permite crecer, en las compañías, sino a través de socios estratégicos, donde estos aliados con los estándares de calidad. En el mundo de los restaurantes, nos regimos bajo los indicadores base, el lado de la operación local, la rentabilidad de la marca, tener muchos años, de tener los socios estratégicos, tal cual se ha diseñado, si cambia en algún mercado, por lo tanto, se debe existir control para evitar se cambie la estandarización del mercado. Por el lado, de quienes son dueños de la marca, deben estar en función a la estandarización operativa de la marca.

2	<p>Según su criterio</p> <p>h) En su posición de experto, ¿la empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es el monto para iniciar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál será su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?</p>
<b>Respuesta</b>	<p>Existe estándares que se deben cumplir, sin embargo, depende del mercado se puede tropicalizar la marca al mercado, sin embargo, la base del producto no debe cambiar. Los valores nunca van a cambiar, sin embargo, lo que puede cambiar son la comunicación, sin embargo, el branding es único es todos los países. Cada mercado tiene su particularidad, en el caso de Perú el precio es todo, en Argentina no se trata de precio, sino con desarrollo de precios, lo artesanal tiene mucho peso, y no entra mucho la industria, y no le atrae.</p>
3	<p>Según su criterio</p> <p>h) En su posición de experto, ¿Cuál es el objetivo que una empresa como ChinaWok busca, cuando quiere internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales? ¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿o que se encuentren en la región? ¿Cuáles son sus motivos?</p>
<b>Resumen</b>	<p>En uno de los países donde ha tenido bastante participación fue en Chile y en Perú, Salvador, y otras partes, donde son medianamente como en el medio oriente, donde no se acostumbra comer pizza, en ese sentido la forma como se vende el producto hace que se encuentre en función a cada país. Es el nivel de la cultura que tiene cada país, es un caso de éxito, es el proceso de adaptación de cada país para tener éxito.</p>
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 1</b></p> <p><b>Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b></p> <p><b>Técnica: Laddering</b> <span style="float: right;"><b>[10°]</b></span></p>	
7	<p>Según su criterio</p> <p>a) En su posición de experto, ¿Cuál es el procedimiento que realiza para seleccionar el país? ¿Si esta forma le ha dado resultados? ¿Lo realiza desde un enfoque cualitativo o cuantitativo? ¿Su procedimiento ayudo a tomar una buena decisión sobre el país que requiere la empresa?</p>
<b>Respuesta</b>	<p>Es un conjunto de variables que se consideran, porque lo primero que existan marcas que puedan competir y entrar a un mercado donde consuma el producto, así de ese nivel, si bien no siempre se ve la competencia, donde exista un nivel de transacciones donde pueda mantener la operación, así como una marca que necesita, como papa John, con un plan de expansión (descentralizado), lo segundo el nivel que las personas valoren la calidad del producto, debido a que permite tener valor y crea que papa John se centra en el producto. Son productos de alta calidad, que se debe ver representado en el precio, donde las personas</p>

	valoren la calidad del producto, sino no estaría dispuesta a pagar por eso. Si hay un mercado que valore esto, que el agente valore, me parece un atributo la calidad, y en tercer lugar quien opera el mercado.
<b>8</b>	b) Identificar el objetivo, identificar la ventaja, seleccionar el país y transferir las ventajas son procesos para la selección de un país, ¿Su procedimiento abarca otros puntos? ¿Por qué motivo? ¿usted ha desarrollado su propio mecanismo de selección? ¿Podría compartir ese nuevo procedimiento? ¿Cree que se podría entender mejor la selección como un país?
<b>Respuesta</b>	Es la calidad en que la marca propone al momento de operar en el país.
<b>12</b>	c) ¿El desarrollo comercial respecto a la generación de clientes lo realiza a través de: red de distribución, diseño comercial, ¿tecnología o proximidad al cliente?
<b>Respuesta</b>	El desarrollo comercial, se hace a través de una adaptación al mercado, donde la calidad del producto es la mejor que se puede encontrar.
<b>13</b>	d) En su criterio como experto ¿Respecto a la selección del país, donde no controla la empresa, su selección sería por ventajas competitivas o comparativas?
<b>Respuesta</b>	Todas las empresas franquiciadas se les realiza un análisis de su estructura del mercado.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 2</b>	
<b>Analizar si el modelo de entrada es un el diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>Técnica: Laddering [10']</b>	
<b>14</b>	Según su criterio 11. En su posición de experto, ¿aceptaría usar el análisis en la posición de entrada a un país donde el acceso se encuentre sujeto a recursos complementarios? ¿Cómo desarrollaría los recursos para que sean considerados como ventaja? ¿Cómo realiza un análisis de escalabilidad en país de internacionalización? ¿Cuál es el valor que genera su expansión? ¿Qué indicadores financieros le permiten a usted comparar la industria matriz al país que se desea internacionalizar?
<b>Respuesta</b>	Donde la compañía puede ser flexible, es un valor que no te ponen el no por delante, proponlo y te escucho. Y es una ventaja super competitiva por delante.

Protocolo de Entrevista 7
Melissa Cornejo
Gerente de marketing de ChinaWok
Jefe de marketing

<b>OBJETIVO GENERAL</b>
-------------------------

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

- 1** Según su criterio
- i) En su posición de experto, ¿ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financiero de la empresa se desarrollan? ¿Cuál es la rentabilidad de la ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?

**Respuesta** Si definitivamente hay una rentabilidad, cuando se internacionaliza donde la franquicia, te la doy desde mi punto de vista marketero, lidero el área de marketing para los diferentes países, antes de generar este formato de franquicia, se debe ir a cada país para localizar y entender el mercado, por más de ser países hermanos, cada país tiene diferentes oportunidades desde el punto de vista de las costumbres, la cual se analiza los deseos de los consumidores, primero se hace una comparación en el mercado, antes de probar el producto y la competencia. Antes de operar en cada país (franquiciar), se debe entender cómo se debe operar, desde el punto de vista marketero, un poco más favorable, desde una primera instancia, y en una segunda es la operativa, antes de hacer un negocio de fast food, Para que tengas un éxito asegurado y sostenibilidad y una visión clara de cómo funciona claramente, cuando se analiza que es viable se corre un modelo de negocio debe ser un win win cuando franquicia.

- 2** Según su criterio
- i) En su posición de experto, ¿la empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franbrecquicia? ¿Cuál es el monto para iniciar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál será su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?

**Respuesta** Los hábitos de consumo tienen dos ejes, una es totalmente cultural, es algo que he identificado a Colombia, Chile, Panamá, y el otro es transversal a los consumidores. Lo que buscan de este tipo de marcas, requieren de rapidez con precio bajo y calidad (valor)

Protocolo de Entrevista 8

Alfonso Gastañaduy Benel

Profesor MBA de ESAN

Asociado en Administración

**OBJETIVO GENERAL**

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

- 1** Según su criterio
- j) En su posición de experto, ¿ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financiero de la empresa se desarrollan? ¿Cuál es la rentabilidad de la ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?

**Respuesta** Es una pregunta muy ambigua, no creo que la internacionalización te pueda crear o garantizar la rentabilidad, porque una empresa global tiene marcatorios, un ejemplo, es Burguer King, viene de proveedores autorizados, como localmente, eso puede ser una ventaja o desventajas, de manera general, en el caso de Bombos puedes mezclarlos y bajar el precio de la carne, en el caso de Burguer King y McDonald, tienen que comprarlo del proveedor del mismo proveedor. En el caso de cada empresa global tiene mandatorios. Una ventaja podría ser ventajas regionales, pero esto depende de esto. Mucha gente cree que una ventaja son los costos, porque las empresas globales te piden una empresa autorizada. Otras desventajas, son las estructuras regionales, pero una empresa tiene parámetros globales. La rentabilidad va a depender tener un precio alto o bajo, pero tus costos van a depender costos más caros, primero depende del producto, precio y la estructura de costos.

- 2** Según su criterio
- j) En su posición de experto, ¿la empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es el monto para iniciar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál será su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?

**Respuesta** Cada empresa de franquicia internacional y nacional, son diferentes son diferentes estructuras o realidades. Se tiene que definir sus productos y con quien compite, imagínate si lanzas algo parecido a ChinaWok, son diferentes.

- 3** Según su criterio
- i) En su posición de experto, ¿Cuál es el objetivo que una empresa como ChinaWok busca, cuando quiere internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales? ¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿o que se encuentren en la región? ¿Cuáles son sus motivos?

**Resumen** Cada franquicia tiene data relevante, desarrolla su metodología de investigación, con su propia realidad. Una franquicia te pide una cantidad de locales, con diez años, donde en cada local te piden que las aperturas era 50,000 dólares por local (fee de franquicia) y luego un 5% por regalía.

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 1**



**Analizar si la selección del país es un diseño estratégico en la Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

- 7** Según su criterio
- a) En su posición de experto, ¿Cuál es el procedimiento que realiza para seleccionar el país? ¿Si esta forma le ha dado resultados? ¿Lo realiza desde un enfoque cualitativo o cuantitativo? ¿Su procedimiento ayudo a tomar una buena decisión sobre el país que requiere la empresa?

**Respuesta** No se preguntó.

- 8** b) Identificar el objetivo, identificar la ventaja, seleccionar el país y transferir las ventajas son procesos para la selección de un país, ¿Su procedimiento abarca otros puntos? ¿Por qué motivo? ¿usted ha desarrollado su propio mecanismo de selección? ¿Podría compartir ese nuevo procedimiento? ¿Cree que se podría entender mejor la selección como un país?

**Respuesta** Se debe tener en cuenta que el expertis de cada uno, sin embargo, es difícil de replicar, es mejor traer la marca (franquicia).

Protocolo Entrevista 9

Armando Borda

Profesor MBA de ESAN

Asociado en Administración

**OBJETIVO GENERAL**

**Analizar el diseño estratégico de Internacionalización y su rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

- 1** Según su criterio
- k) En su posición de experto, ¿ha observado que existe una relación positiva entre la Internacionalización y la rentabilidad en las empresas? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su sustento? ¿En qué indicadores económicos / financiero de la empresa se desarrollan? ¿Cuál es la rentabilidad de la ChinaWok o alguna de estas franquicias en promedio?

**Respuesta** Si, el concepto básico de franquicias supone tres elementos: una marca posicionada, una marca fuerte, un sistema de negocio repetible (clonación), y por último que sea un bien de tipo masivo. La idea es que se explote la marca original, donde la inversión de terceras personas debe ser repetible tal como lo hace el original. El propietario de la empresa, tiene un sistema, eso se valoriza, generalmente esas son la valorización en la empresa, donde se llama derechos de entrada al sistema. Ese monto, en los tiempos modernos, es un ingreso

	<p>financiero no se devuelve, parte de ingreso al negocio. El franquiciado tiene un derecho a pagar un %, es sobre venta bruta y no sobre venta neta. El promedio es de 5 a 6%, en algunos casos van al 8%, donde el otorgante está incluido el franquiciador, para que haya una uniformidad. El diseño arquitectónico, existe otras fuentes de ingreso como es el caso en que cada empresa busca construir de forma uniforme sus franquicias. Se autoriza la explotación territorial, en ese sentido, se considera de acuerdo al mercado, el tamaño del mercado peruano no está grande, entonces se puede dar una master franquicia.</p>
<b>2</b>	<p>Según su criterio</p> <p>k) En su posición de experto, ¿la empresa ChinaWok ha logrado el posicionamiento internacional? ¿Cuál es su participación en el mercado internacional? ¿En qué países ha podido lograr su desarrollo? ¿En qué países no ha logrado captar esta posición? ¿o alguna parecida? ¿Cómo será su proceso de trabajo para la franquicia? ¿Cuál es el monto para iniciar una franquicia y cuáles son los requisitos? ¿Cuál será su iniciativa de comprar ChinaWok y no otra?</p>
<b>Respuesta</b>	Ya se respondió.
<b>3</b>	<p>Según su criterio</p> <p>j) En su posición de experto, ¿Cuál es el objetivo que una empresa como ChinaWok busca, cuando quiere internacionalizarse? ¿Cuál sería el motivo más importante? ¿Qué opina cuando la empresa no logra desarrollar sus objetivos empresariales? ¿Por qué buscaría internacionalizarse en países que hablan español? ¿o que se encuentren en la región? ¿Cuáles son sus motivos?</p>
<b>Resumen</b>	Ya se respondió.
<b>4</b>	<p>Según su criterio</p> <p>g) En su posición de experto, ¿Cuáles son los indicadores financieros que hacen posible que la empresa ChinaWok pueda tener la mayor participación en el mercado internacional? ¿Esto puede variar en función? ¿El riesgo por tipo de cambio podría ser una oportunidad? ¿Cuál cree que debe ser un indicador perfecto para una franquicia? ¿El tema del cambio de moneda será una ventaja? ¿ChinaWok estará pensando tener franquiciadores extranjeros o peruanos? ¿Cuál sería su mayor éxito?</p>
<b>Respuesta</b>	Ya se respondió.
<b>5</b>	<p>Según su criterio</p> <p>g) En su posición de experto, ¿Cuál es el mercado? ¿Cuál es la necesidad? ¿Cuál es el análisis que realiza para poder incursionar? ¿Qué busca ChinaWok en el exterior? ¿Estaba dentro del Plan estratégico? ¿Se desarrollo un estudio previo? ¿Contrataron un consultor? ¿en el caso que no contrato consultor, se arrepiente no haberlo hecho?</p>
<b>Respuesta</b>	<p>Cuando más éxito de la marca, más sostenibilidad cuando más franquiciados exitosos, va a rentabilizar a la empresa por ello. El comportamiento del consumidor, la trilogía: tener una marca posicionada, que el negocio sea repetible (clonación empresarial), que sea de consumo masivo (eso va asegurar que exista más cobertura).</p>
<b>6</b>	<p>Según su criterio</p>

- g) En su posición de experto, ¿Cuál es el funcionamiento operativo? ¿Se realiza con personal propio? ¿utilizan personal estratégico para incursionar en mercado internacional? ¿Cómo se determina? ¿Cuál es el perfil de un gerente de planeamiento estratégico? ¿Por qué motivo? ¿Cuál sería su propuesta de internacionalización, si este punto no es viable?

**Respuesta** No se preguntó.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO N° 1**

#### **OBJETIVO ESPECIFICO N° 2**

**Analizar si el modelo de entrada es un el diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

**14** Según su criterio

12. En su posición de experto, ¿aceptaría usar el análisis en la posición de entrada a un país donde el acceso se encuentre sujeto a recursos complementarios? ¿Cómo desarrollaría los recursos para que sean considerados como ventaja? ¿Cómo realiza un análisis de escalabilidad en país de internacionalización? ¿Cuál es el valor que genera su expansión? ¿Qué indicadores financieros le permiten a usted comparar la industria matriz al país que se desea internacionalizar?

**Respuesta** Temporizar con cada mercado, entender donde la marca pueda impactar de forma internacional. Se debe tener cuidado con las palabras en el mundo, en el caso de coca cola, tienen otros nombres, hablar en chino, se puso un nombre, sabe lindo sabe mejor. Además, que los sonidos son diferentes en los países. En cuanto, al diseño, nombre se deben analizar otros elementos. Cuál es el nivel de demanda de alimentos de origen chino, si bien, se debe verificar ello. Analizar el sector según la metodología de Porter, los competidores directos, análisis de los clientes, análisis de los proveedores, amenaza de los nuevos ingresantes, y sustitutos, a través de ellos.

- 15** 13. En su posición de experto, ¿con relación al destino donde desea operar la firma, como elabora el análisis de pasivos de extranjería? ¿Cómo obtiene los recursos económicos para usar los productos de la firma y crear los pasivos de infraestructura? ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para el análisis en el modelo de entrada?

**Respuesta** No se preguntó

- 16** 14. En su posición de experto, ¿Cómo crea la estructura y la capacidad gerencial para coordinar la internacionalización? ¿La firma crea la operación en una industria conocida o lo hace desde cero (es decir compra una empresa constituida en el país de destino)? ¿Cuál es el indicador que le permite tomar decisiones en función a la forma de ingreso de la empresa al país destino? ¿Cómo medir el escenario (nivel de agresividad) en el país de destino? ¿Cómo se mide el nivel de competitividad de la competencia en el país destino?

**Respuesta** No se preguntó

17	15. En su posición de experto, ¿Cómo logra crear las normas de conducta, lenguaje, religión, y las leyes y regulaciones? ¿Sub contrata o lo hace usted mismo? ¿lo crea cuando lo va desarrollando? ¿lo crea antes? ¿usted tomaría la decisión de un modelo de entrada por motivos de leyes y regulaciones? ¿Cómo utilizaría los indicadores financieros para entender cuáles son regulaciones que afectan el mercado? ¿Cómo demostraría tal situación?
<b>Respuesta</b>	No se preguntó
18	16. En su posición de experto, ¿Cómo identifica la necesidad de diseñar o rediseñar sus recursos (tecnológicos, infraestructura, costos, transporte, entre otros) al país de destino? ¿Cuál es el método para demostrar que los costos de entrada, sean viables para el país de destino? ¿Si los costos de la comida rápida en el país destino se encuentran por debajo de los precios promedios a nivel internacional?
<b>Respuesta</b>	No se preguntó
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 3</b>	
<b>Analizar si el establecimiento es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>Técnica: Laddering</b> [10']	
19	Según su criterio 30. Si el ingreso al país de destino, ¿fue usando el nombre de la marca o uso otro para este ingreso? ¿Por qué motivo? ¿Cuál fue su razón de trabajarlo de esta forma?
<b>Respuesta</b>	Se debe hacer una prueba, en el caso de los alimentos, se debe tener mucho cuidado con la especialidad, con los sabores.
24	31. En su posición de experto. ¿Cree que existe alguna desventaja respecto a alguna mala imagen que pueda tener el país de origen? ¿Cómo resolvió este problema (razones históricas)?
<b>Respuesta</b>	No se respondió.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 4</b>	
<b>Analizar si la operación es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comida rápida: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.</b>	
<b>Técnica: Laddering</b> [10']	
25	Según su criterio 21. En su posición de experto. ¿Existen empresas de países emergentes donde las subsidiarias se limitan a la gerencia para manejar sus operaciones fuera del país de origen? ¿En este caso es ChinaWok? ¿Cómo soluciono este problema? ¿Qué cree que pudo ser? ¿Cómo fue su origen respecto a este tema? ¿existe problemas de reputación en el caso peruano? ¿Cómo cree que se pudo resolver?
<b>Respuesta</b>	No se respondió.
26	22. En su posición de experto. ¿El talento humano gerencial debe ser utilizado con personal de confianza de la empresa o puede ser usado con personal del país de destino? ¿Cuál es su sustento? ¿Por qué? ¿Qué ventajas y desventajas tendría?

¿Existe variación entre una educación a otra? ¿Cómo se puede demostrar esto?  
 ¿Cree que se puede desarrollar actividades para atraer el personal calificado?  
 ¿Contrataría un gerente joven o adulto mayor? ¿Cuál sería su sustento? ¿Qué haría que esto sea de una forma u otra?

**Respuesta** No se respondió.

**27** 23. En su posición de experto. ¿Las empresas poseen un perfil donde les permite transferir conocimiento, sin embargo, el impacto cultural de cada una, crea escenarios que puede limitar el accionar de la empresa, como resuelve este problema?

**Respuesta** No se respondió.

**28** 24. En su posición de experto. ¿La contratación del talento hace que existan expatriados, restricciones o talento local que puede ser analizado como parte de sus procesos, donde les afecte la operación en cada empresa, cuál es el diseño de negocio que usted ha visto con mayor cercanía?

**Respuesta** No se respondió.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO N° 5**

**Analizar si la integración y expansión es un diseño estratégico de Internacionalización para mejorar la rentabilidad en empresas peruanas de comidas rápidas: Caso de estudio: ChinaWok, 2021.**

**Técnica: Laddering**

**[10']**

**30** 31. En su posición de experto. ¿Cómo desarrolla sus actividades en el conocimiento del negocio? ¿lo generan desde una serie de acuerdos gerenciales (consenso) o buscan que el gerente de la sede, sustente su propuesta?

**Respuesta** Es posible, que una empresa pueda cambiar un poco su formato para mejorar sus ventas, en el caso de las ventas por retail, sin embargo, todo depende de la política de la empresa, de haber definido, pero existe una serie de problemas que pueden tener responsabilidad sobre ello.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, O. (1993). On internationalization process of firm: A critical analysis . *Journal of International Bussiness Studies* 24, 209-231  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490230.pdf>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. 1ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Castellanos Sanchez, L.F. (2020). *¿Sera posible una implementación eficiente del control de operaciones de concentración empresarial en el Perú*. Tesis presentada para obtener el grado de Magister en Regulación de los Servicios Públicos. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Núñez Reyes, G., De Furquim, J., Pereira Dolabella, M. (2018). *Políticas de competencia para una economía digital: El marco regulatorio e institucional y el contexto internacional*. Santiago de Chile: CEPAL.
- ChinaWok. (2021) *Historia..* <http://www.chinawok.com.pe/>  
(01/02/2021; 18:23 h).
- Costa Imbres, C.J., Chica Ocampo, A.N. (2013). *Factores de atracción comercial que determinan la decisión de compra en tiendas o supermercados por parte de los consumidores de estrato 3, 4 y 5 en la ciudad de Cali*. Pasantía de investigación para optar por el título de Publicista. Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.
- Cuervo-Cazurra, A., Newburry, W., Ho Park, S. (2016). *Emerging Market Multinationals: Managing Operational Challenges for Sustained International Growth*. EEUU: Cambridge University Press.
- Galán, J., Galende, J., y Gonzales, J. (2000). *Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio , P., Fernandez Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* 6ª ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Johanson, J. y Vahlne, J. (1992) Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, Volumen 1, N° 3, pp. 9-27.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. 8a ed. Illinois: Pearson Educación.

Prodintec (2019) *Diseño estratégico. Guía Metodológica*, Asturias.

Rial Boubeta, A., Lamas Veiga, L., Varela Mallou, J. (2009). *Aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales a la identificación de las variables predictoras de la fidelidad a un centro comercial*. Galicia: Universidad Santiago de Compostela.

RPP Noticias (2014) *Facturación de franquicias este año igualaría a Yanacocha*.  
<https://rpp.pe/economia/economia/facturacion-de-franquicias-este-ano-igualaria-a-yanacocha-noticia-742212> (15/03/2021; 15:16 h).

Wiedersheim-Paul, F. y Johanson, J. (1975). The internationalization of the firm. Four swedish cases. *Journal of Management Studies*, Volumen 58, N° 5, pp. 305-323.